

Thème 1 : Analyse des documents de synthèse d'une entreprise privée de droit français.

II Principe généraux du PCG 1982

A – Continuité de l'exploitation :

On fait toujours l'hypothèse de la pérennité, autrement dit qu'une entreprise ne cessera pas son activité à l'exercice suivant. C'est une hypothèse fondamentale, qui est mise en œuvre notamment lors des écritures d'inventaires, pour le passage des comptes de charges et de produits à régulariser. [Charges à payer = charges constatées d'avance Produits à recevoir = produit constatés d'avance] Elle est également mise en œuvre pour l'élaboration des tableaux d'amortissements et de provisions.

B – Autonomie des exercices : spécialisation des exercices (= indépendance des exercices)

On fait ici l'hypothèse de la séparation calendaire entre décembre et janvier la plupart du temps. Mais cette coupure entre deux années, n'est pas forcément liée à la fin de l'année civile. On arrête le compte en fin d'année civile, mais pas toujours. On fait cette coupure pour déclarer le résultat comptable à l'administration du Trésor lorsque les comptes sont arrêtés. Mise en œuvre de ce principe → Ensemble des écritures d'inventaire.

C – Le nominalisme (= stabilité de l'unité monétaire)

Ce principe est fondé sur l'hypothèse de la stabilité de la monnaie dans laquelle sont enregistrées les opérations de l'exercice comptable. Lorsqu'il y a eu des dévaluations ce principe là a été rompu (en 1947). Mise en œuvre du principe : Mise en œuvre du coût historique pour toute acquisition d'un bien durant l'année. Dans un bilan l'ensemble des postes du patrimoine actif sont enregistrés à leur coût d'acquisition, autrement dit, au coût de la dépense engagée au moment de la transaction. Aucun bilan n'enregistre une réévaluation des biens, même s'il y a eu plus-value.

D – Principe de prudence

L'hypothèse est qu'on enregistre toutes les dépréciations sur un bien, mais jamais une appréciation. On enregistre toujours les moins-values potentielles ou réelles (au moyen de provisions) mais on enregistre jamais une plus-value potentielle (seule les plus-value réalisées sont enregistrées).

E – Le principe de fixité (= permanence des méthodes)

Les méthodes d'enregistrement comptable correspondent toujours aux recommandations du Conseil National de la Comptabilité. Si l'expert comptable, ou le comptable vient à utiliser de nouvelles méthodes d'enregistrement, cela doit toujours être mentionné dans l'Annexe.

F – Principe d'importance relative

Conseil National de Comptabilité : « Les états financiers doivent révéler toutes les opérations dont l'importance peut affecter les évaluations et les décisions la concernant. » Si une écriture a une incidence déterminante sur l'évaluation de l'entreprise, sur sa performance, elle fait l'objet d'une note dans l'Annexe.

G – Le principe de non compensation

On fait l'hypothèse que chaque écriture comptable correspond à une opération et même dans le cas où deux opérations sont symétriques (= se compensent / s'annulent) il faudra enregistrer les deux écritures comptables correspondantes. Mise en œuvre : Toujours enregistrer ce que l'on doit à un fournisseur en valeur brut et jamais pour le montant net diminué des acomptes versés. // Si une provision est faite au titre d'un exercice N, puis qu'elle fait l'objet d'un réajustement en N+1, il faut passer deux écritures → annulation de la provision précédente, puis enregistrement de l'opération relative à N+1.

H – Principe de bonne information -- I – principe de prééminence de la réalité sur l'apparence
-- J – Principe d'unicité du bilan

Ces trois principes relèvent de la notion « d'image fidèle » que doit donner l'entreprise d'elle-même au travers de la publication de ses états financiers.

L'ensemble de ces principes a légèrement été révisés en 1999 au moment de la révision du plan comptable général. Il reste cependant d'actualité pour la plus part des entreprises françaises : la mise en place des normes IFRS sera étudiée en année de licence.

III/ La structure générale du bilan comptable

Présentation du bilan : Tableau récapitulatif de l'ensemble des biens patrimoniaux d'une entreprise à une date déterminée, tant pour les biens détenus que pour ses engagements extérieurs.

Schéma et logique de construction :

Ressources externes non exigibles (on ne les rend pas) / exigibles (on doit les rendre)

Les ressources externes exigibles s'appellent « **Ressources** d'exploitation ou ressources financières » = Passif exigible
→ Passif réel/exigible

Les ressources non exigibles s'appellent « **Capitaux propres** »
→ Passif fictif/non exigible

Gauche	Droite	
Destination des fonds	Origine des fonds	
Aval	Amont	
Emplois	Ressources	
Destination	Origine	
Quelles sont les destinations, l'utilisation que l'entreprise de ses ressources ?	Quelles sont les ressources de financement dont a disposé l'entreprise à la fin de l'année ?	
Actif	Passif	
Emplois réversibles (dont la destination finale peut être modifiée)	Ensemble des ressources externes de l'entreprise	Capital Social / Réserve Report à nouveau / RN

Immobilisation (vente, échange, réparation)	Provision réglementée
Stocks finaux (transformer ou vendus)	Provision pour risque et charge
Créances	Ressources financières (établissement de crédit)
Disponibilités (= Banque)	Ressources cycliques
Total = X	X

Terminologie : Un bilan est une situation patrimoniale. On arrête une position pour arriver à une situation. C'est une situation de l'état de l'entreprise. Le bilan traduit les stocks dont l'entreprise dispose. C'est la dimension juridique de l'entreprise. Relation contractuelle de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires économiques. L'actif traduit une représentation économique du bilan, puisque c'est l'affectation des fonds qui se traduit dans la partie gauche du bilan. C'est la traduction réelle, des relations d'obligations envers les partenaires extérieurs.

III] Le compte de résultat dans le plan comptable général

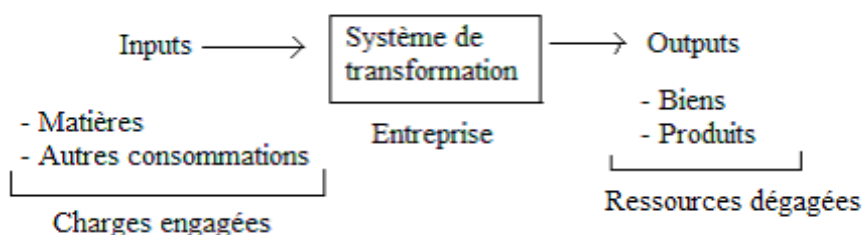
Définition : « Le compte de résultat est établi à partir des comptes généraux de gestion. Ces comptes distinguent pour une période donnée (l'exercice comptable) deux groupes. Les mouvements constatant les charges et les mouvements constatant les produits. Le compte de résultat, pour la période, dégage le solde provenant de l'enregistrement de ces mouvements : ce solde pouvant être positif ou négatif. »

L'actif d'un bilan constitue des emplois à caractère réversible de l'entreprise. Ces emplois sont utilisés à partir des ressources mobilisées par l'entreprise sur des fonds extérieurs (= passif).

Les charges (\neq actif) sont des emplois, de fonds ou de ressources, à caractère définitif. Lorsqu'on enregistre une charge, on utilise définitivement des ressources mises à disposition par l'entreprise. Les charges sont des consommations.

Pour financer ces consommations, il a fallu disposer d'un ensemble de ressources : les produits (\neq passifs). Les produits sont une création de richesse, de valeur, tirée du cycle d'exploitation.

La transformation des inputs en outputs constitue pour l'entreprise son résultat net d'impôt.



	Emplois	Ressources	
Consommations	Définitif = Charges	Internes = Produits	
Bien durables cycliques	Réversible = Actif	Externe = Passif	Non exigibles = Capitaux propres Exigibles = Dettes
	Débit	Crédit	

A

Le classement des charges des produits se fait par nature.

Rappel :

Classe 1 à 5 → compte bilanciaux / patrimoniaux / situation / bilan → stocks = « masses »

- Classe 1 : Capitaux permanents
- Classe 2 : Immobilisations
- Classe 3 : Stocks
- Classe 4 : Comptes de tiers
- Classe 5 : Comptes financiers

Classe 6 et 7 → compte de résultat / gestion → constitutifs flux

Résultat = Produits – Charges

Débit	Charges	Produits	Crédit
	X	Y	
Résultat = Y-X			
	Y	Y	

Actif	Passif
Immobilisation	Capitaux propres
Stocks	Réserves
Créances	Résultat
Disponibilité	Report à nouveau
	Subvention réglementée
	Provision pour risque & charges
	Capitaux étrangers
Z	Z = Total ... + solde des ressources internes et emplois définitifs

Depuis la 4^e directive européenne (1982) on a retenu une ventilation des charges et des produits par nature. Il existe trois grandes catégories de charges et de produits : les charges et produits d'exploitation, les charges et produits à caractères financiers, et les charges et produits à caractères exceptionnels.

S'entendent être des opérations d'exploitation toutes les entrées et sorties relatives à l'activité de l'entreprise.

Sont constitutifs des éléments financiers, d'une part les charges relatives à un emprunt au près d'organisme de crédit. Alors que les produits financiers sont des produits de placement que l'entreprise recouvre sur des prêts, des titres, qu'elle a octroyés ou qu'elle détient.

Les éléments dits exceptionnels sont exceptionnels. Ce sont tous les flux à caractère aléatoire (qui ne sont pas d'exploitation ou financiers).

Les charges et les produits sont enregistrés en fonction d'un principe d'engagement.

Autrement dit, les charges ne sont comptabilisées qu'à condition d'avoir la pièce comptable correspondante. Par contre, dès que l'entreprise a été facturée et livrée, la charge de l'entreprise

peut être comptabilisée pour les éléments entrant dans son cycle d'exploitation. A contrario, les produits ne peuvent être comptabilisés que dans la mesure où ils ont été facturés par l'entreprise et livrés par ses soins. **Peu importe que la charge ait été payée ou le produit encaissé ou non.**

B] Constitution du compte de résultat

Rappel : Ne pas confondre « Tableau CR » et « le compte Résultat de l'exercice » [→ compte 12 // 120 résultat bénéficiaire (créditeur) // 129 Résultat déficitaire (débitur) // c'est la différence entre les produits et les charges.]

Débit	Crédit
2] Actifs fictifs	1] Passif fictifs = capitaux propres Compte 12 – Résultat de l'exercice
4] Immobilisation = actifs permanent	
5] Actif cyclique	3] Passif exigible = capitaux empruntés
Total	Total

Situation nette = 1 – 2 = Passif fictif – Actif fictif



Actif net = [4 + 5] – 3 = Actifs réels – Passifs exigibles

	<i>Charges</i>
	<u>Charges d'exploitation</u>
60	Achats
61	Services extérieurs
62	Autres services
63	Impôts, taxes et versements assimilés
64	Charges de personnels
65	Charges de gestion courantes
Compte de charge décaissables	DAM et DAP sur éléments d'exploitation
	Charges calculées
	<u>Charges financières</u>
66 décaissés- 661 calculés - 686	Intérêts et versements
	DAP sur éléments financiers
67	<u>Charges exceptionnelles décaissables</u>

Décaissable - 671	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion
Calculées - 675	Charges exceptionnelles sur opération en capital
687	DAP sur éléments exceptionnels
691	Participation des salariés
695	Impôt sur les bénéfices

	<i>Produits</i>
	<u>Produits d'exploitation</u>
70	Production vendue et vente de marchandise
713	Production stockée
72	Production immobilisée
74	Subventions d'exploitation
75	Autres produits de gestions courantes
781	Reprises sur amortissements et provisions à caractère d'exploitation
	<u>Produits financiers</u>
76	Produits financiers et versement assimilés
786	Reprises sur provisions à caractère financier
	<u>Produits exceptionnels</u>
77	Sur opération de gestion
771	Sur opération en capital
775	
787	Reprises sur éléments à caractère exceptionnel

Résultat créditeur (bénéfice) si les produits sont supérieures aux charges
Résultat débiteur (perte) si les produits sont inférieurs aux charges

Migration vers le compte 12 « Résultat d'exercice » compte Bilan

Pages 20 à 50 – 54 à 60

Thème 2 : Analyse comptable et financière du compte de résultat

I] La construction du compte de résultat

Dans les éléments de charges on trouve l'ensemble des charges d'exploitation liées à l'activité de l'entreprise. Les charges d'exploitation et l'activité de l'entreprise varient dans le même sens mais de façon non proportionnelle en raison de l'existence de charges fixes (= charges invariables quelque soit le niveau d'activité).

1] Les charges

A] Il y a deux groupes dans les charges d'exploitation

→ Charges décaissables (charges susceptibles d'un mouvement de trésorerie durant l'exercice)
Ces charges participent des comptes 60 à 64 inclus. Cependant, attention aux problèmes des comptes de variation des stocks. Les stocks de matières premières, d'éléments consommables, marchandises et autres éléments stockés = inputs.

On enregistre en variation de stock d'inputs dans le compte de résultat la différence entre les éléments déjà en stock en début d'année (stocks initiaux déjà achetés l'an passé) et les stocks finaux (achetés sur l'exercice N et utilisés en N+1). Autrement dit Variation de stock inputs = Stock initial – Stock Finale

→ Coût d'achat des matières consommées durant la période = Achats de la période + Stocks initiaux – Stock finaux.

Compte variation de stocks d'inputs = 603 + 2 Matière consommable + 1 Matière première ou + 7 Marchandise.

Il s'agit d'un compte débiteur. Mais par exception le compte peut être créditeur (si le stock final est supérieur au stock initial), mais on le laisse dans les charges et on ajoute « (-) »

Charges d'exploitation décaissables : achats, services extérieurs, autres services ex + impôts

Charges financières décaissables : intérêt et versements

Charges exceptionnels décaissables : charges sur opération de gestion

→ DAP ou RAP → calculées

Dotations aux amortissements

Dotations aux provisions

Reprises aux amortissements

Reprises aux provisions

→ Hors mis ces charges décaissables, il y a des charges calculées. Elles diminuent le compte de résultat mais elles sont sans mouvement de trésorerie. On les calcule parce qu'elles diminuent le résultat obtenu pendant l'année. Résultat = produits – charges (décaissables et calculées). Lorsque les charges augmentent le résultat diminue mais elles sont sans incidence sur la trésorerie, on ne les décaisse pas. Ces charges calculées sont toutes les sortes de dotations. Il peut aussi y avoir d'autres charges de gestion courante qui sont des charges calculées (compte 65).

B| Charges financières

Elles sont fonction de la politique de financement de l'entreprise. Si l'entreprise est financièrement indépendante (→ capitaux propres) ses charges financières seront faibles. Au contraire si l'entreprise est dépendante financièrement des établissements de crédit, ses charges financières seront d'autant plus fortes que le prêt est important.

Charges financières = intérêts et versements assimilés → compte 66...

C| Charges exceptionnelles

D| Participation des salariés

Fonds de réserve des salariés sur 5 ans (disponible au delà de ce délai si l'entreprise réalise un certain taux de croissance chaque année)

E| Impôt sur le Bénéfice

1] Il ne faut pas confondre le bénéfice comptable avant impôt qui est en fait = Produits enregistrés en comptabilité – toutes les charges comptabilisées.

Il y a deux groupes de produits comptabilisés, ceux qui sont imposables et ceux qui ne le sont pas. Il y a deux types de charges également, celles qui sont déductibles et celles qui sont non déductibles.

2] Bénéfice fiscal (N) = [Bénéfice Comptable avant impôts – Produits non imposables + charges non déductibles] + autres traitements sur les années antérieures

3] Impôt sur le bénéfice (compte 695) = 33% soit $\frac{1}{3} 100\% * BF (N) + \text{Autres impôts}$

4] Bénéfice comptable après impôt (→ dans le bilan et le CR) = Bénéfice comptable avant impôt – Impôt sur le bénéfice

2] L'étude des produits

Classement par nature des produits

Produit d'exploitation = fonction de l'activité ≠ Chiffre d'affaires = Vente de marchandise + Production vendue [= vente des produits finis et services]

A| Les produits d'exploitation

707 – Vente de marchandise

701/705 – Production vendue

713 – Production stockée¹

72 – Production immobilisée

74 – Subvention d'exploitation

Tous ces produits sont des produits encaissables → ils font l'objet d'un mouvement de trésorerie entrant (+)

Produit d'exploitation non encaissable = produits calculés d'exploitation. Ce sont les autres produits de gestion courante (compte 75) et les reprises sur amortissements et provisions sur éléments d'exploitation (compte 781)

¹ « Produit stockés » = variation des stocks d'outputs (ce qu'on a fabriqué et qui reste en stock) = Stock Final - Stock Initial

C'est un compte créditeur sauf si SF < SI et on le considère comme une charge mais on laisse la variation en produit avec « (-) »

B| Les produits financiers

Ils sont fonctions des placements de l'entreprise. Ces placements sont parfois spéculatifs (= Valeur Mobilière de Placement) parfois durables (= Action ou participation dans d'autre société → Immobilisation Financière)

C| Les produits exceptionnels

Produit exceptionnel sur opération de gestion (771)

Produit exceptionnel sur opération de capital (775)

Reprise sur provision, amortissement des éléments exceptionnels (787)

Section 1 : Le calcul et l'interprétation des soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat est un document de synthèse obligatoire, normalisé et destiné à être publié. On peut adopter une présentation en colonne ou en liste. En 1982, les experts comptables ont recommandé d'établir un tableau d'analyse, dit tableau des soldes intermédiaires de gestion, qui permet de dégager des valeurs significatives, autrement dit des indicateurs, de la gestion de l'entreprise. L'objectif est donc de dégager des soldes (des différences / résultats intermédiaires) entre produits et charges à des niveaux significatifs de l'activité de l'entreprise à fin de lui permette de se situer d'une part de façon chronologique et d'autre part par rapport à ses concurrents sur le même secteur d'activité.

A| Analyse normalisée des soldes intermédiaires de gestion

Il existe 8 soldes intermédiaires de gestion, soit qu'on calcule « en cascade », soit de façon autonome.

Solde n°1 = Marge commerciale

Marge Commerciale = Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues [→ achat de marchandise + stock initial de marchandise – le stock final de marchandise (SI – SF = Variation de stock de marchandise)]

La marge commerciale est un indicateur de l'activité des négociants de l'entreprise. Elle permet notamment de déterminer la contribution de chaque gamme de produit à la couverture des autres charges. Cette marge commerciale permet par ailleurs de calculer deux taux : le taux de marge commerciale et le taux de marque.

Le taux de marge est le rapport entre la marge commerciale sur le prix d'achat de marchandises. Le taux de marque est le rapport entre la marge commerciale sur le prix vente de marchandises. Elle mesure l'activité industrielle de l'entreprise qui peut avoir également une activité commerciale. Attention, cette production de l'exercice n'est pas calculée de façon homogène :

Solde n°2 = Production de l'exercice

C'est tout ce que l'entreprise a vendu.

Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée

La production vendue est comptabilisée au prix de vente

La production immobilisée et stockée est enregistrée aux coûts de production.

Cela crée un biais dans l'analyse financière du compte de résultat si on n'y prend pas garde.

Solde n°3 = VA

VA = Marge commerciale + production de l'exercice – [Consommation de l'exercice en provenance des tiers (→ tous les coûts nécessaires à la production)]

[Consommation de l'exercice en provenance des tiers (→ tous les coûts nécessaires à la production)] → Achats stockés de MP et fourniture + ou – Variation de stocks des MP et fournitures + achats non stockés de matières et fournitures + Services extérieurs (compte 61) + Autres services extérieurs (compte 62)

La valeur ajoutée est l'un des outils de gestion les plus importants de l'analyse financière dans la mesure où il est également un instrument d'analyse.

Comme instrument d'analyse il permet, notamment à partir de plusieurs bilans ou de plusieurs comptes de résultat, de mesurer la dimension de l'entreprise. Très généralement, on utilise la valeur ajoutée comme mesure de la contribution de l'entreprise dans le processus de production.

~ La dimension renvoie à la notion d'activité économique. Au niveau national le PIB est la somme des VA réalisées par les entreprises françaises.

~ Elle permet également de mesurer le degré d'intégration de l'entreprise. On dit qu'une entreprise est intégrée quand elle détient les installations de ses fournisseurs et celle de ses distributeurs. Plus la valeur ajoutée est forte par rapport aux autres entreprises du secteur considéré, plus l'entreprise est intégrée. [Sources pour avoir les VA des entreprises → Centrale des bilans de la banque de France.]

~ La VA permet de mesurer la contribution des facteurs de production à la création de richesse dégagée par l'entreprise. Concrètement, cela revient à calculer deux ratios : R1 → contribution du facteur travail à la création de richesse = charge de personnel / VA

R2 → contribution du capital technique à la création de richesse = dotation aux amortissements / VA

Dans la plus part des entreprises, R1 mesure la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée dégagée, et se situe autour de 50%. Lorsque le ratio est élevé cela signifie que l'entreprise a un effectif salarié important et qui détient un savoir faire élevé (→ qui ne peut pas être remplacé par des machines).

Le second ratio mesure la part des investissements réalisés par l'entreprise à la valeur ajoutée dégagée. Plus R2 est élevé plus l'entreprise est capitalistique (→ intensité capitalistique = Actif immobilisé brut / total bilan). Dans les industries dites lourdes, on a des entreprises fortement capitalistiques.

Ces deux ratios sont très utiles dans le temps pour mesurer les variations de performance de l'entreprise et pour effectuer des comparaisons interentreprises dans un même secteur d'activité.

Comptes de Résultat (X) sur N-2, N-1, N

Postes d'exploitation	N	N-1	N-2
Produit d'exploitation			
Vente de marchandise	8300	8540	9033
Production de l'exercice			
Vendue	6977	2510	3169
Stocké	12	-2	27
	6989	2508	3196
Changement d'exploitation			
Achat de marchandise	6290	6853	7560
Variation des stocks de marchandise	-30	-	-420
Achat de MP	4910	1000	1008
Variation de stock de MP	2	55	-23
Charge externe	1209	968	1383

Charge personnel	2136	1600, 5	1937
Investissement, T et VA	127	76	95

Calcul du Solde N°1

<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
8300	8540	9033
- (6290-30)	- 6853	- (7560-420)
=2040	=1687	=1893

Bien que le poste vente de marchandises diminue régulièrement, on note une augmentation constante de la marge commerciale, notamment liée à une situation de déstockage de marchandises. L'entreprise n'est donc pas handicapée par sa gestion des stocks

Calcul du solde N°2 (cf tableau en ROUGE)

L'entreprise privilégie l'activité industrielle à l'activité commerciale, puisque la production vendue a plus que doublée entre N-2 et N.

Calcul du solde N°3

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
MC	2040	1687	1893
+ Prod	6989	2508	3196
- (Achat de mp)	4910	1000	1008
+ ou – variation des stock de MP	+2	+55	-2
+ Autres charges d'exploitation externe)	+ 1209	968	1383
	2908	2172	2721

On note une augmentation de la valeur ajoutée dégagée, certainement liée à deux phénomènes :
 ~ Renforcement de l'équipement industriel de l'entreprise
 ~ Et/ou plus grande productivité des effectifs salariés, pour lequel au demeurant les charges de personnel ont augmenté.

Au bilan de l'année N l'actif immobilisé représente 1600 en valeur brut, tandis que le total de l'actif se situe à 631750

Intensité capitaliste = 25% L'entreprise a peut être investi les années précédentes en équipement industriel. Pour le savoir on mesurera le ratio R1 et R2.

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
R1	2136 / 2908	1600, 5 / 2172	1937 / 2721
Contribution du facteur travail	0,73	0,74	0,71
R2	106 / 2908	176 / 2172	76 / 2721
	3,6%	8%	3%

La masse salariale de l'entreprise représente un montant important de la valeur ajoutée créée, et ce chiffre est en augmentation, ce qui renforcerait l'hypothèse d'une plus grande efficacité des salariés au travail (productivité du facteur travail) en raison d'un équipement industriel plus performant.

On note une augmentation sensible de la dotation aux amortissements en N-1 sans doute dû à une politique d'investissement. Le ratio 2 s'établit alors à 8%, ce qui confirme l'hypothèse précédente d'une meilleure productivité au travail sur des équipements neufs. Par contre, sur l'année N, l'abaissement du ratio R2 pourrait s'expliquer par le mode d'amortissement pratiqué : le mode d'amortissement dégressif, dans lequel les premières annuités sont notablement plus fortes.

La valeur ajoutée est également très utilisée en matière de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion. On peut la calculer de deux façons différentes :

L'approche soustractive. Cette méthode apparaît donc comme la différence entre la production et la consommation intermédiaire.

La Seconde méthode, plus financière, est appelée approche additive ou sommative. La méthode consiste à étudier les éléments qui composent cette valeur ajoutée, puis à déterminer ce qu'elle permet de faire une fois dégagée. On constate alors que la valeur ajoutée sera l'assiette sur laquelle seront prélevés plusieurs éléments :

~ La rémunération du facteur travail (= charge de personnel (compte 64))

~ L'Etat → prélèvements publics obligatoires au travers du règlement des impôts et taxes indirectes.

~ Rémunération des investissements, notamment au travers des amortissements et des provisions destinés à conserver la valeur du capital technique utilisé.

~ Rémunération des prêteurs sous la forme du règlement des charges financières.

~ Rémunération des capitaux propres. Ce sont les profits dégagés par l'activité à partir desquels pourront être versés des dividendes ou rémunérations des apports en société. Pour les SARL, les EURL et les sociétés en commandite par actions ou encore les dirigeants/entrepreneurs dans les sociétés de personnes.

Solde N°4 = Excédent Brut d'Exploitation (ou Insuffisance Brut d'Exploitation)

$EBE = VA - [\text{Rémunérations salaires, traitement et charges sociales} + \text{impôts, taxes et versements assimilés}] - \text{subvention d'exploitation}$

L'EBE traduit un flux de fond, un flux de trésorerie.

L'EBE est ce qui reste à l'entreprise après qu'elle a rémunérée les salariés et l'Etat et afin de rémunérer les capitaux propres et empruntés. L'EBE devrait suffire normalement à permettre le maintien, voire, l'accroissement de son outil de production. C'est la ressource monétaire nette que tire l'entreprise de son exploitation en dehors des éléments financiers et exceptionnels.

Il s'agit d'une ressource financière. C'est un indicateur indépendant à la fois du système d'amortissement pratiqué et de la réglementation fiscale relative à ces amortissements. « Brut » signifie ici que l'EBE est déterminé avant déduction des amortissements.

L'EBE est également indépendant par rapport au mode de financement de l'entreprise, puisqu'il est déterminé avant déduction des charges financières (qui elles-mêmes sont directement liées au mode des emprunts).

Indépendant des produits et des charges exceptionnelles.

Indépendant de l'incidence de l'impôt sur le bénéfice et de la participation des salariés.

Solde N°5 = Résultat d'exploitation

2 Méthodes =

Méthode directe = Tous les produits d'exploitation – toutes les charges d'exploitation

→ Produits d'exploitation → comptes 70 à 75 + 781 + 79

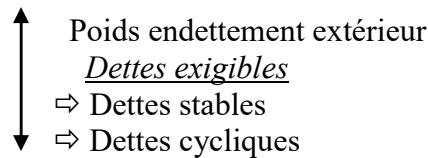
→ Charges d'exploitation → comptes 60 à 65 + 681

Méthode indirecte = EBE + Produits calculés - Charges d'exploitation calculées

Page 240 → 255

→ Charges d'exploitation calculées = autres charge de gestion courante (65) + DAMP et RAP

PASSIF



Dettes exigibles { Stables (dettes longs) = emprunts et dettes assimilés
 Cycliques (courts)

2] Politique de placement

~ En valeur spéculative (VMP)

Action < 1 an, cession, bons du trésor

Titres dont la détention est inférieure à 1 an

Rappel : Revenus de ces titres → produit financier 767

~ En valeur immobilisée (titres)

Immobilisations financières (compte 26 – titres de participation // 27 autres titres immobilisés)

Ces titres de participation sont en fait des titres sur le patrimoine de la société B parce qu'en fait, on est partie prenante au capital social de la société B pour une certaine cote part. C'est cette cote part qu'on a dans le patrimoine social qui constitue la partie des immobilisations financières.

Bilan de la société A en N

Actif	Passif
Immobilisations	
~ financière compte 26	
"titres de participation"	

Bilan de la société B en N

Actif	Passif
	Capitale social
	Quo te part
	Résultat positif
	~> dividende = dettes exigibles à court termes. On paie ces dividendes aux associés (dont la société A)

Le résultat courant avant impôt est donc constitué par le résultat d'exploitation (qui peut être négatif) duquel on déduit le coût des moyens financiers utilisés par l'entreprise, et auquel on ajoute les produits financiers éventuels.

Les charges financières représentent le coût des intérêts payés à des tiers en rémunération des fonds qu'il prête à l'entreprise. Ces charges financières méritent une attention particulière. Dans l'absolu, on estime que le rapport des charges financières sur le chiffre d'affaire hors taxe doit se situer entre 1,5 et 3%. Au delà de ce taux, l'entreprise est considérée comme trop fortement endettée.

Les produits financiers proviennent des placements des capitaux excédentaires de l'entreprise : capitaux momentanément disponibles ou trésorerie active en attente d'emploi. Autrement dit on obtient le solde 6 par le calcul suivant :

Solde N°6 = Résultat d'exploitation – charges financières [→ charges financières décaissables (=intérêt 66) et charges financières calculées (=dotation aux provisions sur éléments financiers 686)] + produits financiers [produits financiers encaissable (=obligation 76) et produits calculés (786 / 796)]

Conclusion : ce résultat peut être positif ou négatif. Il représente le résultat dégagé par le fonctionnement de l'entreprise après incorporation de l'ensemble des charges et des produits relatifs à cette activité au cours de l'exercice. Il n'est pas grevé des éléments exceptionnels ou des éléments purement fiscaux.

Solde N°7 = Résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

Solde N°8 = Le résultat net d'impôt

C'est le solde résiduel entre produits et charges d'exploitation financier et exceptionnel, amputé de la participation des salariés et des impôts sur le bénéfice.

Résultat net d'impôt = Résultat courant avant impôts +/- le résultat exceptionnel – Participation des salariés (compte 691) – Impôt sur le bénéfice (compte 695)

Le résultat de l'exercice peut rester investie dans l'entreprise sous forme de réserve ou bien être partiellement distribué au près des associés.

Thème 3 : L'analyse fonctionnel du bilan

Jusqu'à présent on connaît la notion de bilan comptable. Ce dernier traduit la valeur patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée y compris le niveau de ses engagements extérieurs. Une autre approche est possible pour considérer l'entreprise d'un point de vue plus fonctionnel. Mais cela nécessite de déstructurer puis reconstruire un nouveau bilan, qui sera le bilan fonctionnel.

On va rattacher les postes du bilan comptable, non pas à des critères de liquidité (→ actifs) ou d'exigibilité (→ passif) (tel qu'on le fait pour le bilan comptable), mais à des cycles que l'on distinguera en cycle stable et cycle court. Dans le cycle stable on trouvera les ressources durables de l'entreprise pour les opposés aux emplois durables. Pour le cycle court on retrouvera des ressources cycliques (dont le renouvellement est régulier) en opposé aux emplois cycliques.

[Au passif du bilan comptable, les postes sont rangés par ordre d'exigibilité croissante. A l'actif, les postes sont rangés par ordre de liquidités croissantes.]

L'intérêt du bilan fonctionnel pour l'analyse financière est de deux ordres :

~ Le bilan fonctionnel permet d'appréhender la vulnérabilité de la structure financière de l'entreprise à partir de l'évolution de sa trésorerie nette.

~ Le bilan fonctionnel permet également de montrer l'interdépendance entre la structure financière au bilan et la nature de l'activité de l'entreprise.

La structure financière est la comparaison entre le volume des capitaux propres et le volume d'endettement.

La centrale des bilans de la banque de France utilise certain regroupement des postes du bilan fonctionnel, et :

- ~ Opère le traitement des comptes selon leur nature sans distinction du terme à plus ou moins d'un an.
- ~ Fait la distinction entre les éléments d'exploitation, et les éléments hors exploitation au niveau des flux du bas de bilan et de l'équilibre financier.
- ~ Elle prend en compte dans les immobilisations les opérations de crédit bail ; de même qu'elle prend en compte dans les charges de personnels les dépenses liées à l'emploi intérimaire ; et de même qu'elle intègre dans les créances commerciales les effets escomptés et non échues qui figurent dans le hors bilan.
- ~ Elle considère que les fonds d'amortissements et de provisions sont des ressources dégagées par les entreprises et doivent figurer dans les ressources propres.
- ~ Elle opère la compensation des comptes de trésorerie actif et passif à fin de dégager la notion de trésorerie nette.

Pages 147 – 156 ☺

Le bilan comptable est l'image du patrimoine de l'entreprise à un instant donné, qui présente sous forme d'un tableau les moyens de l'entreprise.

- ~ Leur origine juridique
- ~ Leur destination économique de ses ressources qui se lient à l'actif.

Les postes de ressources sont classées par ordre d'exigibilité croissante. Alors que les postes de l'actif sont classés par ordre de liquidité croissante.

Une autre lecture du bilan comptable peut être menée, non pas sous sa dimension solvabilité liquidité, mais plutôt à partir de critères fonctionnels, c'est-à-dire suivant la fonction remplie par chacun des postes du bilan et pour leur valeur économique dans l'entreprise. On établit ainsi, à partir du retraitement d'un bilan comptable, un nouveau type de bilan dit fonctionnel, et qui nécessitera un ensemble de retraitements financiers.

Section 1 : Les retraitements du bilan comptable et l'élaboration du bilan fonctionnel

A) Tableau du passage du Bilan Comptable au Bilan Fonctionnel

B] Les retraitements du bilan comptable

1] Bilan avant répartition

Deux cas de figure :

~ Si le bilan comptable fourni est avant répartition, on n'a pas de retraitement à faire, on a déjà le résultat. Le résultat figure sous le report à nouveau de façon explicite dans les capitaux propres.

[Avant répartition] Passif (N) du BC	[Après répartition] Passif (N) du BC	
Capital social	Capital Social	
Réserve	Réserves	
Report à nouveau (N-1)	Report à nouveau (N)	
Résultat (N)	-----	
Provisions réglementées	Provisions réglementées	

↑ Mis en réserve
« poste 11 »

↓ Mis en distribution
Dette « poste 451 »

~ Si le bilan comptable est donné après répartition, il faut reconstituer le résultat de l'année N
 Résultat de l'année N = Dotation aux réserves entre [N-1] et [N] + Dividende distribués sur le Résultat (N)

Bilan fonctionnel	Retraitements nécessaires
1] Avant répartition du Bénéfice	Retrouver le résultat de l'année N si on a un bilan comptable après répartition – Retrouver le niveau des réserves et des dividendes
2] Bilan en valeur brut	Etablir le bilan fonctionnel en considérant la différence entre valeur brut et valeur nette (colonne 1 et 3) comme une ressource : cumul calculé des amortissements et des provisions (colonne 2)
3] Bilan exprimé en valeur réelle, économiques	Il faudra retraiter les postes d'actifs fictifs (= sans valeur de marché)
4] 1) Bilan qui traduit les cycles qui ont parcouru l'entreprise : cycle de financement et cycle d'investissement. 2) Cycle d'exploitation des différents cycles hors exploitation	Retraiter les postes selon leur lien avec le volume d'activité.
5] Bilan qui traduit le « reliquat », « le stock » de disponibilité effectif dont dispose l'entreprise en fin d'année	La trésorerie nette sera la différence entre la trésorerie disponible et la trésorerie empruntée.

Compte 451 = Compte de dette qui ne peut pas se lire par différence entre N et N-1 dans la mesure où les associés doivent être réglés dans les 9 mois qui suivent la clôture de l'exercice.

2] Bilan en valeur brut

	Actif			Passif	Crédit
	Brut	Amt/Prov	Net		Net
Actif immobilisé	1	2	1-2-3		
Actif cyclique	Sont débiteurs	Sont créditeurs	Valeur Brute - \sum Amortissements pratiqués	Passif fictif Capitaux propres avant répartition du résultat + Amortissement et provision	----->
	X	A//	=Y → Caduc		=Y → X

Dans un bilan fonctionnel, l'ensemble des amortissements et provisions pour dépréciation des postes de l'actif sont translatés vers le passif du bilan (se sont des postes créditeurs, et apparaîtront avec les capitaux propres dans la mesure où se sont des passifs fictifs, éléments calculés non exigibles). Finalement le Bilan Fonctionnel s'équilibre à l'actif et au passif sur le total brut, et non plus sur les valeur nette du bilan comptable.

3] Le bilan fonctionnel présente des valeurs réelles, économiques

Définition : sont des actifs fictifs l'ensemble des postes de l'actif comptable qui n'ont pas de valeur économique (ou vénale) autrement dit, qui ne peuvent pas faire l'objet d'une transaction avec un tiers. Il existe cinq postes d'actifs fictifs :

1] « Capital social non appelé » - Poste 109

2] « Frais d'établissement » - Poste 201 - Ce sont des **compte de « charges activés »** compte tenu de leur poids important, ils seront amortis sur une durée de 5 ans

3] «Les frais de recherches et développement – Poste 203 « Recherche Fondamentale » - S'il s'agissait de recherche qui débouche sur la mise en œuvre de nouveau produit → dépôt de brevet qui seront négociable.

4] Charges à répartir sur plusieurs exercices – Compte 481

5] Prime de remboursement des obligations – Compte 169

Ces différents postes sans valeur économique sont ôtés de l'actif et viennent en diminution des capitaux propres au passif du bilan fonctionnel.

4] Bilan fonctionnel : un bilan qui traduit un cycle

Les emplois et les ressources sont classés selon le critère du cycle auquel ils se rattachent dans l'entreprise. On distingue ainsi :

- ~ Les emplois et les ressources stables
- ~ Les emplois et les ressources circulants

Emplois et ressources stables : ce sont les emplois liés aux opérations d'investissement et de financement de l'entreprise.

A l'actif, sont des emplois stables tous les actifs immobilisés en valeur brute à l'exception des actifs fictifs.

Au passif, dans les ressources stables, on trouvera :

- Les capitaux propres, y compris les amortissements et les provisions.
- Les dettes financières contractées par l'entreprise, pour assurer le financement à long terme des actifs immobilisés bruts.

/!\ Règle à retenir : L'existence de ses éléments résulte en principe de décisions dont le renouvellement peut assurer la stabilité de cette partie du bilan. [Exemple : prêt].

Voir pour le bilan fonctionnel page : 147 à 156

Application numérique :

Société industrielle → elle transforme des matières premières en produits finis.

1] Etablir les bilans fonctionnels de l'année N-1 et N

2] Calculer le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement, et la trésorerie nette.

3] Commentez le situation financière de la société NOVA.

1] Respecter une certaine méthodologie :

1 – Observer les particularité du bilan comptable sur N-1 et N

Bilan de l'année N-1 → C'est un bilan avant répartition qui s'équilibre à hauteur de 293 000 € et pour lequel le poids de l'actif immobilisé est deux fois moindre que celui de l'actif circulant. Sur l'année suivante, sur l'année N, cela reste un bilan avant répartition, mais le montant net à l'actif est de 336 300 € et le poids de l'actif immobilisé a augmenté de 50 000 €, ce qui représente un gros tiers du total de l'actif du bilan.

Il y a une progression sensible de l'actif immobilisé brut entre N-1 et N puisque cela a augmenté de 50 000€. L'entreprise a réalisé des investissements. ; Comment a-t-elle financé sa politique de développement ?

2 – Les retraitements du bilan comptable

- Bilan avant répartition : oui parce que dans les capitaux propres au passif on a bien la ligne « résultat de l'exercice en cours ».

- Bilan exprimé en valeurs brutes

- Les valeurs fictives :

- Compte 109 – capital souscrit non appelé → néant
- Compte 201 – Frais d'endettement → néant
- Compte 205 – Frais de recherche et développement à caractère fondamentale → néant
- Compte 481 – Charge à répartir → oui
- Compte 169 – Prix de remboursement des obligation → néant

- Distinguer les éléments de l'actif circulant en éléments d'exploitations lié à l'activité et en élément hors exploitation.

Postes Bilan fonctionnel	Année N-1	Année N	Variation N-1/N
Ressources stables :			
1] Capitaux propres	90 000	121 500	
Situation nette au 31/12			
Ensemble des amortissements et provisions			
• Pour dépréciation de l'actif	+ 45 500	+ 524 00	
• Pour risques et charges	3000	4500	
- Postes d'actif fictif	(1000)	(500)	
Total des capitaux propres	137500	177 900	+ 40400
2] Dettes financières Emprunt assimilés **	32000	36 000	+ 4000
Ressources stables	169 500	213 900	+ 44400
Emploi durable			
Actif Immobilisé Brut	106 000	156 000	+ 50 000
Ressources stables - Emplois durables (= Fonds de Roulement)			
Fond de roulement net global	63 500	579 00	- 5600

Postes après répartition	N- 1	N	Variation
Capitaux propres Situation nette 1/3 du Résultat net	90 000 (5000)	121 500 (5500)	
Résultat disponible et autres capitaux propres + Amortissement et provision + Provision pour Risque et Charge - Actif fictif	85 000	116 000	
Ressources propres après répartition	132 500	172 400	+ 39 900
+ Dettes financières stables	32 000	36 000	+ 4000
Capitaux stables après répartition	164 500	208 400	43 900
Emploi durable			
Actif Immobilisé Brut	106 000	156 000	+ 50 000
Fond de roulement net global	58500	52400	- 6100

** Dans le cas où, parmi les dettes financières et emprunts figurent des concours bancaires courant, il convient de procéder à un retraitement bancaire.

Il faut retirer les concours bancaires courants et les ajouté à la trésorerie passive dont dispose l'entreprise au près de sa banque.

On sait que l'entreprise a investi entre le début et la fin de l'année pour 50 000€. On remarque que le montant des ressources stables sur la même période n'ont augmenté quant à elles que de 444 400 ; or pour le bon équilibre financier de l'entreprise, les ressources stables doivent couvrir le montant des emplois durables ; autrement dit les variations de financement stable doivent permettre de couvrir les variations de l'actif permanent.

Schéma d'un Bilan fonctionnel en grandes Masses

Emplois	Ressources
Emplois durables – 2 = 156 000	Ressources stables 1 1] Non exigible = capitaux propres 2] Exigibles = Dettes financières
1-2 = Fond de Roulement Net Global → Ressources nettes	= 208 400
<ul style="list-style-type: none"> • Stock • Créances = Actif cyclique → Besoin de financement cyclique 3	Passif cyclique [exigibles] → Ressource de financement cyclique 4
	Besoin en fonds de roulement = 3-4
Trésorerie Active = Disponibilité	
Total	

Idéalement, les ressources stables doivent couvrir les emplois durables

Fonds de roulement net global (en cela que le raisonnement se fait sur les valeurs historiques en valeur brut hors actif fictif) : Le cycle de financement devrait être assurer en amont du cycle d'investissement. Le fond de roulement net global constitue un fonds de ressources disponible.

Stock + Créance = actif cyclique en cela que les stocks et les créances doivent être transformer avant 12 mois :

~ Les stocks d'inputs seront transformés en produits finis ou revendus (si c'était des marchandises).

~ Les créances sur des clients correspondent à des ventes à crédit. Très généralement le délai accordé aux tiers n'excède pas 3 à 4 mois.

Tant qu'on n'a pas transformé nos stocks et recouvrer nos créances, ceci constitue pour nous un besoin de financement cyclique.

On appelle Besoin en Fonds de Roulement la différence entre le total des besoins de financement cyclique.

Logiquement, l'objet du fonds de roulement net global est de permettre de couvrir le besoin en fonds de roulement.

Trois cas de figures :

1] Fonds de roulement net global > Besoin en fonds de roulement

Ressources stables – Emploi durable (1-2) > Actif cyclique – Passif cyclique (3-4)

→ « Je dégage du fric » ☺ → Trésorerie positive

Stock de monnaie disponible = (1-2) – (1-4)

2] Fonds de roulement net global = Besoin en fonds de roulement → Trésorerie = 0

3] Fonds de roulement net global augmente < besoin en fonds de roulement → Obligé de solliciter de nouveaux concours bancaires en espérant que la situation se redressera.

= « **Trésorerie passive** » → **compte 519**

« Ressources stables » < Besoin sur le court terme de financement

On peut avoir des comptes en banque débiteurs et d'autres comptes en banque créditeurs en même temps.

On appelle trésorerie nette la différence entre trésorerie active et trésorerie passive.

Est-ce que le Fonds de Roulement Net Global permet de couvrir, après répartition, le montant du besoin en fonds de roulement ?

Postes pour le calcul du BFR	N - 1	N	Solde
Actifs cycliques =			
• D'exploitation			
- Stocks	94 000	94 900	+ 900 (Besoin)
- Créances	116 000	124 000	+ 8000 (Besoin)
- Charges constatées d'avances	500	1300	+ 800 (Besoin)
	210 500	220 200	+ 9700
• Hors exploitation			
- Créances diverses	2000	3000	+ 1000
- V M P	4000	0	- 4000
	6000	3000	- 3000

Passifs cycliques =			
• D'exploitation	131 000	124 000	- 7000 (Besoin)
- Fournisseurs	24 500	26 000	+ 1500 (Ress.)
- Dettes fiscales et sociales	700	1100	+ 400 (Ress.)
- Produits constatés d'avance			
	156 200	151 100	- 5100 (Besoin)
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation	54 300	69 100	+ 14 800

Section 2 : Analyse du bilan fonctionnel

Le bilan donne une image du patrimoine de l'entreprise à un instant donné (le jour de l'inventaire). Il représente également le tableau des moyens mis en œuvre par l'entreprise considéré sous deux aspects :

- ~ Leur origine juridique, c'est-à-dire les ressources portées au passif, et représentant les engagements contractuels de l'entreprise vis-à-vis des tiers.
- ~ Leur destination économique, autrement dit, l'emploi des ressources portées à l'actif.

Par ailleurs, les informations fournis au « pied de bilan » contribuent à mieux définir l'image de l'entreprise. Le bilan comptable permet, notamment, de mesurer le niveau de solvabilité de l'entreprise, mais il ne traduit pas les grands équilibres financiers de cette dernière. En conséquence, le bilan fonctionnel qui sépare les cycles liés à l'investissements (cycle d'exploitation et hors exploitation) pour finir sur le niveau de trésorerie en fin d'année, permet donc de dégager trois agrégats principaux des équilibres financiers : le Fond de Roulement Net Global, le Besoin en Fond de Roulement et la Trésorerie Nette.

A) Le fond de roulement net global

Le fond de Roulement net global constitue pour l'entreprise la marge de manœuvre nécessaire à la réalisation de son équilibre financier, puisqu'il constitue une ressource permanente pour l'entreprise, ressource nécessaire au financement du besoin en fond de roulement. Il constitue la différence entre les ressources permanentes ou stables de l'entreprise et ses emplois durables ou permanents. On appelle ressources permanentes ou stables les capitaux propres augmentés des dettes financières.

1] Ressources stables = Capitaux propres [Capital social, les réserves, le report à nouveau de l'exercice précédent, le résultat de l'exercice lui-même + amortissement et provision pour dépréciation de l'actif + provision pour risque et charges + provision réglementée] – poste d'actifs fictifs (109 Capital non appelé || 201 Frais d'établissement || 169 Prime de remboursement des obligations || 481 charge à répartir sur plusieurs exercices)

2] Dettes financières =

- ~ Dettes et emprunts assimilés auprès des établissements de crédit à l'exception du SCB
- ~ Autres dettes financières

Les ressources stables traduisent les choix de financement de l'entreprise pour financer les emplois durables nécessaires à sa politique d'investissement. On appelle emplois durables l'ensemble des postes de l'Actif Immobilisé Brut à l'exclusion des non valeur.

Le Fond de Roulement Net Global sera la différence entre ressources stables et emplois durables. Il constitue pour l'entreprise une ressource monétaire disponible dont l'entreprise disposera, notamment pour financer son cycle d'exploitation lié à son volume d'activité. On peut calculer à cet égard un taux de couverture des emplois durables par les ressources permanentes sous la forme d'un ratio $\rightarrow r = \text{Ressources stables} / \text{Emplois durables} > 1$ pour que le Fond de Roulement Net Global soit positif.

B] Les emplois et les ressources circulants : le besoin en fond de roulement

Ce besoin en fonds de roulement représente la différence entre d'une part :

~ Les besoins cycliques d'exploitation liés au volume d'activité de l'entreprise = volume des stocks, volume des créances et volume des autres créances d'exploitation.

~ Les ressources cycliques d'exploitation liées au crédit interentreprises = les crédits fournisseurs et autres débiteurs de l'entreprise.

On considère en effet que les emplois et ressources cycliques sont directement liés au fonctionnement de l'entreprise et qu'ils traduisent des cycles, constamment renouvelés, liés au chiffre d'affaire de cette dernière. L'appellation de « besoin en fond de roulement » illustre la nécessité de financement qui naît du roulement, c'est-à-dire du cycle permanent, d'exploitation de l'entreprise tant qu'elle est en activité. **Ce besoin est dit permanent parce qu'il est renouvelable de façon cyclique, au fur et à mesure que l'entreprise accorde du crédit, obtient du crédit, et utilise ses stocks.** C'est pourquoi le fonds de roulement net global, qui est une ressource financière pérenne, a pour objet de couvrir le besoin en fond de roulement né de l'activité déployée par l'entreprise.

On mesure le besoin en fonds de roulement de la façon suivante :

Actifs cycliques (=actif du bas de bilan) – passifs cycliques (=passif de bas de bilan)

On distingue de ces éléments ceux qui sont directement attachés à l'activité de l'entreprise, et qui sont donc des éléments d'exploitation, des autres éléments cycliques sans lien avec le volume d'affaire, qui sont appelés en conséquence « hors exploitation ». C'est pourquoi on décompose le besoin en fond de roulement en deux rubriques : le besoin en fonds de roulement d'exploitation, et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation = Emplois cycliques d'exploitation → besoins bruts (= tous les stocks quelle que soit leur nature + toutes les créances clients et comptes rattachés + autres créances d'exploitation + charges constatées d'avances) - Ressources cycliques d'exploitation (=dettes fournisseurs et compte rattachés + autres dettes d'exploitation + produits constatés d'avance)

La besoin en fond de roulement exploitation → Actifs cycliques d'exploitation – Ressources cycliques d'exploitation

Exercice NOVA

Elle a réussi à sauver sa trésorerie en partie grâce au élément hors exploitation

2] Le besoin en fonds de roulement hors exploitation

Il regroupe tous les éléments cycliques non liés au volume du chiffre d'affaire lié à l'entreprise. Autrement dit, à l'actif hors exploitation on trouvera : les créances diverses et les autres comptes débiteurs hors exploitation ; et au passif les dettes diverses (les dividendes à payer aux associés, les dettes envers l'Etat au titre de l'impôt sur les bénéfices).

NOVA

Postes pour le calcul du BFRHE	N - 1	N	Solde
Actif hors exploitation :			
- Créances diverses	2000 4000	3000 0	+ 1000 (Besoin) - 4000

- VMP ²			
			- 3000
Dettes hors exploitation :			
-Dettes diverses avant répartition	11 800	23 200	
-Dividendes distribués	5000	5500	
	16 800	28 700	+ 11 900
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation	-10 800	- 25 700	- 14 900

La variation du fond de roulement net global = - 6100

La variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation = + 14800

La variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation = -14900

Trésorerie nette = Fond de roulement net global – besoin en fonds de roulement (=BFRE + BFRHE)

Trésorerie nette = -6100 – [14800 - 14900]

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive → disponibilité – découvert bancaire

Postes	N - 1	N	Solde
Calcul de la Trésorerie Nette :			
- Trésorerie active	15 000	9000	- 6000
- Trésorerie passive	0	0	0
	15 000	9000	- 6000

Page 147 à 156 dans le bookin ☺

Thème 4 : Analyse financière dynamique. Le Tableau de Financement (PCG 1982)

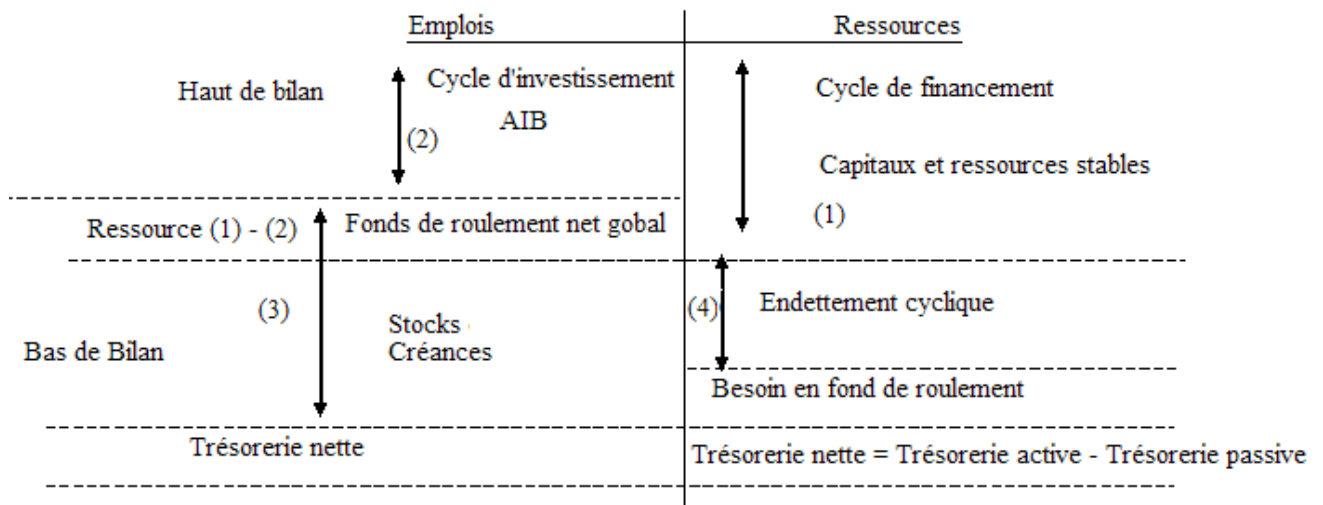
Section 1 : Les flux de financement

Pour le dirigeant d'entreprise qui veut mesurer la performance de son entreprise au plan financier, il convient d'opérer une analyse de l'ensemble des ressources et des emplois qui en a été fait sur une année écoulée. Autrement dit, il s'agit de procéder non plus à un examen critique d'un bilan fonctionnel statique en fin d'année, mais de poser la question suivante : quelles ont été depuis le début de l'année les nouvelles ressources disponibles pour l'entreprise, et quels ont été les emplois fait de ces dernières années ? On procède donc avec l'analyse de flux de financement à la résolution de deux problèmes : 1] Quelle est la capacité de l'entreprise à dégager des ressources de son activité propre ? 2] Compte tenu de sa politique

² Les VMP sont considérées avec les créances diverses sauf dans le cas où on peut les transformer immédiatement en disponibilités, elles sont alors assimilées à des disponibilités.

d'investissement, a-t-elle les moyens de financement suffisant pour assurer cette dernière ? Le tableau de financement à précisément pour objectif de procéder à une analyse dynamique des flux qui ont parcouru l'entreprise (qui est placée dans un contexte de continuité d'exploitation) afin de mesurer l'équilibre de sa structure financière.

Rappel sur le Bilan Fonctionnel



Entre deux bilans fonctionnels consécutifs, comment expliquer l'évolution du fond de roulement net global ? Quelles sont les causes de l'évolution, qu'elle soit favorable ou défavorable. On cherche donc à identifier, grâce au tableau de financement, l'origine de la variation des ressources d'une année sur l'autre, et de façon concomitante qu'elles ont été les utilisations de ces mêmes ressources.

A) Le Tableau de financement du PCG 1982

C'est l'un des premiers tableaux de flux élaboré en France vers les années 1980. Il est conçu à partir de principe d'élaboration formelle (établi par le CNC) et il permet un diagnostic financier de l'entreprise notamment en terme de solvabilité.

a) Principe d'élaboration du tableau de financement 1982

Il se décompose en trois sous-tableaux :

- ~ Le tableau de calcul de la capacité d'autofinancement de l'entreprise
- ~ Le tableau des emplois-ressources
- ~ Le tableau de détermination de la variation de trésorerie

1] Tableau de détermination de la Capacité d'Autofinancement

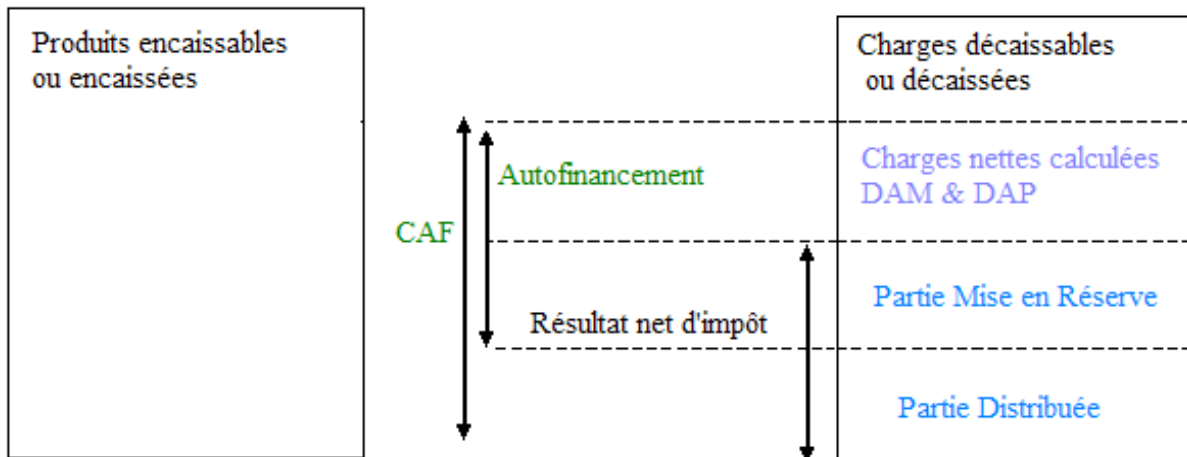
L'objectif économique d'une entreprise est de dégager des ressources nouvelles afin :

1] D'assurer le maintien de son potentiel économique [L'ensemble des biens de l'actif subissent une perte de valeur dû soit à l'usure soit à l'obsolescence, de même que les biens de l'actifs circulants peuvent être temporairement dépréciés.]

2] De dégager de nouvelles ressources pour rémunérer les capitaux engagés dans l'entreprise par les associés.

3] Il s'agit encore de financer le remplacement, voire l'expansion du potentiel d'exploitation.

Ces nouvelles ressources secrétées par l'entreprise constituent la capacité d'autofinancement. « On appelle capacité d'autofinancement la ressource potentielle dégager par l'activité économique. Cette ressource est constituée par le surplus monétaire dont l'entreprise peut disposer ». Cette capacité de financement doit être rapprochée d'une autre notion qui est l'autofinancement. L'autofinancement constitue ce qu'il reste de la capacité de financement après rémunération des associés.



Modes de calcul algébrique de la Capacité d'AutoFinancement :

~ **Méthode additive** (sommatrice)

= Résultat net de l'exercice + Dotation aux amortissements et DAP – Reprise sur provisions + Valeurs comptables des éléments des actifs immobilisés cédés – Produits de cession des éléments des actifs immobilisés cédés

~ **Méthode soustractive** (préconiser par le PCG)

→ On part de l'EBE

CAF = EBE + Transfère de charges d'exploitation [791] + Autres produits d'exploitation [75] – Autres charges d'exploitation [65] + **Produits financiers (s'ils sont encaissables) – les charges financières (si elle sont décaissables)** + Produits exceptionnels (sauf les reprises à caractère exceptionnel et les produits de cession des éléments de l'actif cédé) – Charges exceptionnelles (sauf les valeurs comptables des éléments d'actif cédé) – Participation des salariés [691] – Impôt sur le bénéfice [695]

2] Tableau des emplois-ressources

C'est la partie la plus importante du tableau de financement car elle permet d'étudier les moyens structurels dont à disposer l'entreprise en cours d'année, et par ailleurs identifie la variation du fonds de roulement net global.

Dans les ressources, on liste l'ensemble des possibilités de financement mises à disposition de l'entreprise. Mais la plupart du temps la capacité d'autofinancement ne suffit pas. Donc l'entreprise vend des immobilisations dont elle n'a pas particulièrement besoin. Le produit de la vente constitue pour elle une nouvelle ressource. Si cela ne suffit pas, elle va recourir aux établissements financiers et à ses associés. Ces deniers devront participer à une augmentation

du capital social. Par la suite, elle recourt aux établissements financiers si l'augmentation de capital par les associés ne suffirait pas.

Emplois	Ressources	Soldes significatifs
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice ³ (2)	Capacité d'autofinancement (1)	Autofinancement net (I) (1) - (2)
Acquisition et augmentation de l'actif immobilisé (incorporel, corporel ou financier) (3)	Cession ou réduction de l'actif immobilisé (4)	Investissement net (II) (3) - (4)
		(I) - (II) = solde structurel à financer
Réduction des capitaux propres (6)	Augmentation des capitaux propres (5)	(5) - (6) = Apport en capital social (III) +
Remboursement des dettes financières (8)	Augmentation des dettes financières (7)	(7) - (8) = Endettement net (IV)
Charge à répartir sur plusieurs exercices		(IV) + (III) doit permettre idéalement de financer le solde structurel précédent → (III) + (IV) doit au moins être égale à (I) - (II)
Total des emplois	Total des ressources	

Emploi = utilisation faite des ressources

Mise en paiement des dividendes pour rémunérer les apporteurs de capitaux. Si elle a acquis de nouvelles ressources c'est parce qu'elle avait besoin d'investir dans de nouveaux actifs. Elle régularise les charges à répartir sur plusieurs exercices, réduit ces capitaux propres et enfin, elle rembourse les emprunts qu'elle a faits.

Total des ressources : total des emplois = Δ Fonds de Roulement Net Global

~ Hypothèse 1 : Δ Ressources > Δ Emplois → Δ FRNG est positive = « ressource nette »

~ Hypothèse 2 : Δ Ressources < Δ Emplois → Δ FRNG = « emploi net de ressource »

Conclusion du 2] ➔ /!\ Remarques :

- Les distributions sont celles mise en paiement au cours de l'exercice et non celles proposées au titre dudit exercice.
- Les augmentations ou diminutions de dettes financières exclus les concours bancaires, et les soldes créditeurs de banque
- Les cessions d'immobilisation apparaissent pour le prix de cessions encaissées.
- Les augmentations de capital sont limités aux apports en numéraire et n'intègrent pas les augmentations de capital social par incorporation de réserves.

- Pages 287 à 293 ☺ -

³ Capacité d'autofinancement de l'année N = distribution compte tenu du résultat de N-1. Durant l'année N on met en distribution au près des associés une partie du résultat dégagé sur l'exercice précédent.

Section 2 : La partie II du tableau de financement du Plan Comptable Général 1982
« Tableau d'utilisation (emploi) de la variation du Fond de Roulement Net global »

Le tableau de financement 1982 permet notamment d'exprimer l'équilibre de l'entreprise en terme « de croissance et de risque d'insolvabilité » par la confrontation du Fonds de Roulement Net Global avec le Besoin en Fonds de Roulement. La question sous-jacente étant donc de savoir si une augmentation du volume d'activité de l'entreprise, autrement dit un effet de croissance conduit celle-ci à présenter un Besoin en Fonds de Roulement plus important ou non proportionnellement. Si on mathématise ce qui précède : Δ positive CAHT entre N et N+1
 \rightarrow Δ positive de même niveau sur le BFRE ?

Δ du volume d'activité de l'entreprise = $[\text{CAHT (N+1)} - \text{CAHT (N)}] / \text{CAHT(N)} = x\%$
 Chiffre d'affaires = ventes de marchandises + production vendue =

Δ BFRE = $[\text{BFRE (N+1)} - \text{BFRE (N)}] / \text{BFRE (N)} = y\%$

Danger \rightarrow Risque de déséquilibre financier si $y\% > x\%$

Deux raisons peuvent expliquer cela :

- 1] Les éléments d'exploitation sont pour une grande part fixes
- 2] Les stocks et les créances sont mal maîtrisés

Cela signifie qu'une augmentation du chiffre d'affaire n'est pas forcément favorable à l'entreprise : Elle peut engendrer des situations de stockage de matières ou de produits plus importantes, donc plus difficile à financer.

De même pour gagner de nouveaux clients une entreprise peut avoir tendance à accorder des délais de crédit trop important, ce qui handicap sa situation de trésorerie.

On sait par ailleurs que le Fonds de Roulement Net Global doit financer le Besoin en Fonds de Roulement, mais si ce dernier évolue à la hausse, il peut se trouver que l'entreprise malgré un Fonds de Roulement positif se trouva en situation de rupture de trésorerie. L'objet de la partie du II du tableau de financement est justement d'observer l'évolution de chacun des postes de l'actif cyclique, et de conclure sur la variation de trésorerie.

A] Structure du tableau de financement partie II

Rappel sur la Partie I

Δ Fonds de Roulement Net Global \rightarrow Ressource nette et emploi Nette de Ressources

Logique de

Δ / Postes	Actif	Passif
En Augmentation entre N+A et N	Besoin	Ressource
En diminution entre N+1 et N	Ressource	Besoin

construction du tableau

Postes de l'actif cyclique	Besoin (2)	Dégagement (1)	Solde (1) – (2)
<u>Variation des postes d'exploitation</u>			
1] Variation des actifs cycliques d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> Stocks Créances et compte rattachés Charges constatés d'avance Avance et acomptes versés aux fournisseurs 	x1 Plus de stocks	x'1 moins de créances	
	=	=	
2] Variation des passifs cycliques d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> Dettes fournisseurs et compte rattachés Produits constatés d'avance Avance et acomptes reçus des clients 	y' (Δ)	y (Δ positive)	
	=	=	
Total des variations liées à exploitation	T1	T2	
A = Δ BFRE			T2 – T1*
<u>Variation des postes hors exploitation</u>			
1] Variation des postes de l'actif hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> Autres créances (créances diverses) Autres postes hors exploitation 			
	=	=	
2] Variation des postes du passif hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> Dettes diverses Autres dettes hors exploitation 			
	=	=	
Totaux des postes hors exploitation	= V1	=V2	
B = Δ BFRHE			V2 – V1
Δ BFR			Z + ou - V
<u>Variation des postes de trésorerie</u>			
1] Variation des disponibilités (Trésorerie Active) <ul style="list-style-type: none"> Banques Caisses 	« stocks » de monnaie à augmenter	« stocks » de monnaie à diminuer	
	=	=	
2] Variation des soldes créditeur de Banque et Découvert (Trésorerie Passive)	Moins de TP	Plus de TP	
	=	=	
Totaux	D2	D1	
Δ Trésorerie Nette = Δ (TA – TP)			D2 – D1

*

$$A = \Delta \text{BFRE} = T1 - T2$$

$$??? = Z$$

Partie I

Commentaire :

La somme des variations sur le besoin en fonds de roulement (A) augmenté de la variation sur le besoin en fonds de roulement (B) et augmenté de la variation de la trésorerie nette (C) a permis d'expliquer l'emploi qui a été fait de la variation du fonds de roulement net global dégagé grâce à la partie I du tableau de financement.

Deux cas de figures sont possibles :

~ Le fonds de Roulement Net Global a varié positivement d'une année sur l'autre, c'est donc une ressource nette. Cette ressource est décomposée dans son utilisation en :

- Financement de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation : le chiffre A est négatif.
- Financement de la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation : le chiffre B est négatif.

- Si les ponctions A et B excèdent la variation du fonds de roulement net global alors la trésorerie nette sera négative.

- Si les ponctions sont inférieures à la variation du fonds de roulement net global, alors la variation de trésorerie nette sera positive.

~ Le fonds de roulement net global a diminué, on est en présence d'un emploi net de ressources. Il n'existe pas de marge de financement pour le Besoin en fonds de roulement. Dans ce cas la, l'entreprise est en situation de rupture de trésorerie, puisqu'elle devra solliciter une trésorerie passive pour faire face à ses besoin de financement du cycle d'exploitation.

Parfois, les besoins en fonds de roulement sont à la baisse, on parle alors de dégagement en fonds de roulement d'exploitation et non plus de besoin. Il s'agit d'une ressource qui vient augmenter la variation du fonds de roulement net global.

B| La situation de trésorerie de l'entreprise

La trésorerie nette d'une entreprise = trésorerie active – trésorerie passive

$$= \text{FRNG} - \text{BFR}$$

$$= \text{Stock de monnaie restant au bilan en fin d'année}$$

Trésorerie nette de fin d'année = Trésorerie du début de l'année (\rightarrow TN (N-1)) + Ensemble d'encaissement pendant l'année – Ensemble de décaissement (quelque soit la nature de l'opération \rightarrow lié à l'exploitation, aux éléments financiers, voire aux éléments exceptionnels)

Si Δ CAHT (chiffre d'affaire hors taxe) augmente, quelle est la Δ Trésorerie d'exploitation ?

Réponse = E.T.E \rightarrow Excédent de Trésorerie liée à l'Exploitation

Si Δ CAHT augmente cela signifie que l'E.B.E a aussi augmenté.

$$\text{E.B.E} = [\text{produits encaissables sur l'exploitation} - \text{charges décaissables}]$$

$$\text{E.T.E} = \text{E.B.E} - \Delta \text{BFRE}$$

Thème 5 : L'analyse financière par l'étude des ratios

On peut mener une analyse financière soit à partir des comptes sociaux publiés par l'entreprise (c'est ce qu'on appelle l'audit externe des comptes d'une société) ou bien mener une analyse de l'intérieur à partir d'un ensemble de document beaucoup plus fin que ce que permet une analyse provenant de l'extérieure. Cette analyse, interne ou externe, poursuit en générale un objectif d'appréciation de la performance de l'entreprise, et dépend en conséquence de la qualité de l'identité de celui qui observe. Très généralement, en effet, l'auditeur (souvent les contrôleurs de gestion) a quatre axes d'analyse possible. Il va tenter de mesurer quatre niveaux de performance de l'entreprise :

<i>Niveau de performances</i>	<i>Les acteurs privilégiés dans l'observation</i>
Solvabilité	Créanciers de l'entreprise : Ensemble des prestataires qui vendent ou allouent des services moyennant rémunération aux entreprises → Fournisseur + autres Créditeurs. Parfois c'est l'Etat Et parfois les collectivités locales lorsqu'elles allouent des aides à l'emploi ou au financement sur investissement aux entreprises.
Rentabilité	Allocataires de fonds – Associés – Apporteurs de capitaux.
Taux de croissance → vulnérabilité au risque économique et technologique	Investisseurs institutionnels Etablissements financiers
Liquidité	Banquiers Salariés

Section 1 : La méthode des ratios dans l'analyse financière

A) Mises en garde dans l'utilisation de la méthode

Les données comptable que présente périodiquement l'entreprise sont établie en fonction de critères fiscaux, juridiques (le mode d'enregistrement des écritures répond au exigence du droit comptable français) ou monétaires (quelque soit l'implantation économique de l'entreprise, elle est tenue de tenir sa comptabilité dans le pays du siège social duquel elle dépend). Autrement dit, l'entreprise est tenue de respecter un ensemble de principes :

1] La règle de prudence : Dans le plan comptable général « la prudence est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfère sur l'avenir d'incertitudes présentes susceptible de grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise ». Ce principe se traduit par deux règles comptables fondamentales :

- Le traitement asymétrique des plus-values et des moins-value.
- L'obligation de constituer des provisions pour risques et charges.

2] L'absence de correctif lié à l'inflation sur le montant des capitaux investis. Dans l'appréciation ou l'évaluation des immobilisations incorporelles et corporelles, on peut être face

à une sous-évaluation, puisque ces biens sont enregistrés pour leur valeur historique et non pas pour leur valeur réelle de transaction.

3] Les données annuelles ne rendent pas compte le cas échéant du caractère saisonnier de l'activité de l'entreprise.

4] Le bilan seul ne permet pas de cerner totalement les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assurer son exploitation. Il faut également prendre en compte les immobilisations dont l'entreprise est locataire (qui sont pas au bilan mais dans le compte de résultat → redevance de crédit bail - compte 612). Par ailleurs, l'entreprise peut externaliser une partie de sa production ce qui ne permet pas d'apprécier facilement le dispositif productif dont elle a la charge.

B] Les principaux ratios de l'analyse financière

On distingue généralement quatre grands types de ratios ; dans l'ordre : les ratios de structure du bilan, les ratios d'activité, les ratios de résultat (= ratios de gestion), les ratios de liquidité de l'entreprise.

Le gestionnaire mène une analyse financière en se posant un ensemble de questions successives.

~ Quelles sont les caractéristiques économiques de l'entreprise. On observe ici deux points essentiels → Quels sont les résultats obtenus ? Quelle est sa structure financière ?

~ Quels ont été les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assumer son activité industrielle et commerciale, à la fois en terme d'actif fixe (équipements productifs et commerciales) mais aussi en terme de fonds de roulement mobilisés ?

~ L'activité de l'entreprise a-t-elle évoluée ? Autrement dit, quelle est l'évolution de son chiffre d'affaire au plan national et international, et le cas échéant (si elle est diversifié, notamment) par gamme de produits ?

~ Quels résultats a-t-elle obtenu en fonction des politiques mises en œuvre ? Ici, ce peut être une politique d'investissement, une politique de réseau de distribution, ou encore une politique de financement etc.

~ Eu égard en capitaux engagés l'entreprise présent-elle un niveau de rentabilité suffisant ? Et comment répartit-elle les revenus obtenus vers les différents agents économiques ?

~ Quelle est la part des investissements qui ont été autofinancés (= capacité d'endettement) ? Dispose-t-elle d'une capacité d'endettement ou non pour assurer sa croissance ?

~ La structure financière de l'entreprise est-elle satisfaisante ? (compte tenue des réponses données aux questions précédentes)

A) Ratios de structure de bilan

Actifs	Passifs avant répartition
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow [2] </div> <div> Emplois durable Actif Immobilisé Brut </div> </div>	Ressources stables [1]
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Actif cyclique </div> </div>	Capitaux propres [3]
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Actifs cycliques d'exploitation </div> </div>	Ressources financières [4]
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Actifs cycliques hors exploitation </div> </div>	Dettes cycliques [5] [Exigible à court terme]
Trésorerie active	Solde créditeur de Banque
Trésorerie passive	
Totale actif	Total passif

Ratio de structure = Poste de bilan / poste de bilan

R1 = Ratio de financement des immobilisations = $[1]/[2] > 1$

R2 = Ratio d'endettement de l'entreprise = $[3]/[4] [0,5 ; 1]$

R3 = Ratio d'autonomie financière = $[3] / ([4]+[5])$

R4 = Intensité capitalistique = $[2] / \text{Bilan}$

R5 = Solvabilité⁴ = Actifs cycliques d'exploitation $[\rightarrow \text{stocks} + \text{créances et comptes rattachés}]$ / Dettes cycliques

R6 = Equilibre financier = Ressources stables / (Actif immobilisé brut + besoin en fonds de roulement d'exploitation) = $[0,7 ; 1]$

B) Ratio d'activité

Quand on parle de ratio d'activité on entend :

Ratio de détention (rétention) des stocks ou des créances +

Ratio de crédit inter-entreprises (ratio accord au client, ou qui sont accordés par les fournisseurs)

1) Ratio de stockage

R = Poste de bilan / Poste de compte de résultat y correspondant

On cherche à savoir combien de temps les stocks restent dans l'entreprise.

Ratio de stockage de marchandises = $[(\text{Stock initial de marchandise (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de marchandise} / 2) / \text{coût d'achat de ces marchandises vendues}] * 360$

Coût d'achat de marchandises vendues = achat de marchandise + Coût des matières premières consommées

Durée de stockage des matières premières = $[(\text{Stock initial de MP (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de MP} / 2) / \text{Coût achat des matières premières consommées.}] * 360$

⁴ La solvabilité comme « la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance convenue »

Coût des matières premières consommées = Montant des achats de matières première pendant l'année + ou - ou - Stock de MP.

Durée de stockage des produits finis = $\frac{[(\text{Stock initial de PF (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de PF} / 2)]}{\text{Coût de production des produits finis vendus.}} \times 360$

[*360 → donne la durée en nombre de jours]

Plus la durée de détention des stocks est longue, plus la rétention de monnaie est forte, plus cela constitue un signe de dysfonctionnement dans l'exploitation dans le cycle d'activité de l'entreprise.

Durée du crédit interentreprises : $\frac{[\text{volume du compte de tiers concernées (TTC)}]}{\text{flux correspondant à ce tiers dans le CR} \times (1 + \text{TVA}^5)} \times 360 \text{ jours}$

1] Durée du crédit accordée aux clients de l'entreprise lorsque celle-ci facture avec un délai de règlement. A ce moment la on calcul la durée du crédit accordé aux clients.

Durée du crédit accordée aux clients : $\frac{[\text{Créance client et comptes rattachés qui figurent au bilan}]}{(\text{volume des ventes de marchandise et/ou production vendue dans le CR} \times 1,196)} \times 360$

2] Durée du crédit obtenue des fournisseurs = $\frac{[\text{Compte fournisseur et comptes rattaché}]}{(\text{achats et/ou services dans le CR (poste 60 ou 61)} \times 1,196)} \times 360$

Exercice : Les peintures industrielles

Question 1 : Bilan fonctionnel au 31/12/N

Actif	Passif
<u>Immobilisation</u> 2323220 Actif immobilisé brut 2 305 340 Charges à répartir sur plusieurs exercice** 17 880	<u>Ressources propres</u> 2487912 Situation nette de l'entreprise (capitaux propres, réserve et résultat nette de l'entreprise) 1 415 585 (→ Total I) + Total des amortissements 972 104 + Total des provisions pour dépréciation 99 323
<u>Actifs cycliques</u> 1836153 439 150 + 565 000 + 725 778 + 104 575 + 1650	<u>Dettes financières</u> 250 800 Empreint et dettes assimilées
<u>Disponibilités</u> 34050	<u>Dettes cycliques</u> 1455611 1089 760 + 352 151 + 126 00 + 1100 Trésorerie passive 0
4 193 423	4 193 423

** Compte 481 – charges a répartir sur plusieurs exercices

→ Soit il intègre les actifs les Actif immobilisés bruts

→ soit il sont considéré comme des actifs fictifs (on les enlève de l'actif et on diminue le passif en diminuant les ressources propres)

Question 2

FRNG = Ressources stables – Emplois permanents

Ressources stables = Ressources propres + Dette financière

⁵ Rappel sur la TVA : $\text{TTC} = \text{HT} + \text{Taxe} \Leftrightarrow \text{HT} + \text{taux de TVA} \times \text{HT} \Leftrightarrow \text{HT} \times (1 + \text{taux de TVA})$ donc si le taux est de 19,6% on aura $\text{TTC} = \text{HT} \times 1,196$

Emplois permanents = Emplois permanents + charges a répartir sur plusieurs exercice

On a donc :

$$\text{FRNG} = 2487\,912 + 250\,800 - 2\,323\,220$$

$$\text{FRNG} = 414592 > 0$$

$$\text{BFR} = \text{Actif cycliques} - \text{Dettes cycliques} = 1836153 - 1455\,611 = 380\,542$$

FRNG > BFR cela signifie que la Trésorerie nette sera positive. C'est ce qui reste après que le fonds de roulement a couvert le BFR. [$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR} \rightarrow 414592 - 380542 = 3450$ (→ disponibilité)]

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie passive} \rightarrow 34050 - 0 = 34050$$

Question 3 : Ratios de structure du bilan

$$\text{R1} = \text{Structure de l'actif} = (\text{Actif immobilisé brut} + \text{charges à répartir}) / \text{Actif cyclique} = 232220 / 1836153 = 1,26$$

$$\text{R2} = \text{Structure du passif} = \text{Capitaux propre} / \text{Dettes} = 2487912 / (250\,800 + 1455611) = 1,45$$

$$\text{R3} = \text{Financement des immobilisations (donc des investissement)} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé brut} = (2487912 + 250800) / 2305340 = 1,18$$

→ que les actifs immobilisés brut

Commentaire :

Pour cette entreprise, le ratio de structure de l'actif (1,26) est sensiblement plus élevé que celui de la branche. Cela est dû à un équipement industriel ou financier plus important pour les peintures industrielles que pour ses concurrents. Cela pourrait signifier une certaine avance technologique, ce qui lui permet une position de marché plus satisfaisante.

La structure du passif est de 1,45, cela signifie que la société a plus de capitaux propres que de dettes. Elle a une autonomie financière importante, et il est meilleur que celui de la concurrence.

Peinture industrielle, compte tenu du poids de ses immobilisations présente un ratio r3 supérieur à 1 (c'est pourquoi son FRNG est positif) mais moindre que celui de la concurrence. Il conviendrait sans doute compte tenu du bon niveau d'autonomie financière d'envisager un emprunt sur le long terme pour assurer un financement des immobilisations plus large.

C] Les ratios de gestion

Ces ratios permettent de mesurer les facteurs participants à la création ou à l'augmentation de valeur apportée par l'entreprise. On peut ainsi calculer un chiffre d'affaire par salarié. On fera par exemple le calcul du chiffre d'affaire HT / Effectif employé par l'entreprise. On trouve le volume d'affaire dégager par individus, toute augmentation de ce ratio étant considéré comme satisfaisante. Ceci étant, il est préférable plutôt que de prendre l'effectif mais le nombre d'heures rémunérées. On a alors le chiffre d'affaire dégagé pour une heure de travail rémunérée. Ce qui est plus intéressant d'avoir par effectif, car il est très disparate parfois.

On peut aussi mesurer la répartition de la valeur ajoutée. Quelle est la rémunération du facteur travail : Charge de personnels / VA. Tout accroissement de ce ratio entraîne une réduction de la rémunération de l'entreprise. Alors qu'une réduction est favorable au capital technique de l'entreprise.

On peut calculer la rémunération des capitaux empruntés : Charges financières / VA

Rémunération de l'entreprise elle-même : Capacité d'autofinancement / VA

Rentabilité des capitaux investis : Résultat d'exploitation / valeurs immobilisées (emplois permanents) + BFRE

Rentabilité financière : Résultat net d'impôt / Capitaux propres

D| Ratio de liquidité

Ratio de liquidité général = Tout ce que l'entreprise peut vendre rapidement par rapport à tout ce qu'elle doit sur le court terme

→ (Stocks + Créances clients + Disponibilités) / Dettes cycliques

L'objectif est que ce ratio soit supérieur à 1 sinon on n'a pas les moyens de couvrir ces dettes cycliques.

Ratio de liquidité réduite = Ici on ne travaille que sur la monnaie immédiatement disponible dans un court terme

→ (Créances + Disponibilités) / Dettes cycliques

Ce ratio est généralement compris entre 0,7 et 1.

Ratio de liquidité immédiate = Qu'est-ce qu'on peut payer de nos dettes cycliques grâce à nos disponibilités ?

→ Disponibilité / Dettes cycliques

Ces ratios doivent être observés dans un tableau de bord sur quelques années consécutives afin de repérer les dysfonctionnements liés soit à la structure du bilan (trop d'endettement, politique d'investissement non financé, besoin en fonds de roulement trop élevé etc.)

Où la non maîtrise des durées de crédit interentreprises (crédit fournisseurs < crédits clients, sinon on doit rembourser avant d'avoir récupéré son propre argent)

Où encore ratio de gestion insuffisant : la rentabilité des capitaux engagés est faible, ou la VA dégagée est insuffisante

Où les ratios de liquidité sont en baisse de façon continue ce qui dénote une situation de déséquilibre financier (→ La trésorerie = FR – BFR)

Ce tableau de bord de l'entreprise doit également être comparé aux performances des entreprises concurrentes du secteur afin que l'entreprise se situe par rapport à cette dernière.

Page 116 – 134 ☺

Complément : il existe également des ratios dits de rentabilité, qui mesurent le résultat obtenu sur les capitaux engagés par les investisseurs dans l'entreprise. On entend par capitaux engagés différents éléments :

~ On peut considérer les capitaux engagés par l'entreprise elle-même : il s'agit alors de capitaux propres que l'entreprise comparera au résultat net d'impôt qu'elle a dégagé durant l'exercice. Dans ce cas, on obtient un ratio de rentabilité des capitaux propres : Résultat net d'impôt / capitaux propres engagés par l'entreprise

L'objectif est de présenter un niveau de rentabilité satisfaisant du point de vue des apporteurs de capitaux, au regard des performances des entreprises du secteur

Ce ratio de rentabilité des capitaux propres est aussi appelé rentabilité financière des capitaux propres, et il est principalement observé lorsqu'il s'agit d'une société anonyme par les actionnaires de cette dernière. En effet, l'actionnaire compare toujours la rentabilité financière des titres qu'il détient avec celles obtenues par d'autres entreprises de son portefeuille de titre. Si l'entreprise est sous performante, il anticipe que son dividende sera peu élevé, et il est tout à fait probable qu'il revende les titres détenus dans l'entreprise. C'est pourquoi les sociétés

anonymes ont un intérêt particulier dans la présentation des niveaux de rentabilité financier présenté.

~ Rentabilité économique intéresse principalement les investisseurs et elle est observée sur le long terme (3 ou 4 ans) tandis que la rentabilité financière était un objectif de long terme. On entend par rentabilité économique, la rentabilité dégagée en fonction des capitaux engagés dans l'exploitation de l'entreprise. Autrement dit, on peut mesurer la rentabilité économique de deux façons distinctes :

1] une rentabilité brute $\rightarrow EBE / (\text{immobilisation technique (= d'exploitation / corporelle)} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation})$

2] une rentabilité économique dite net $\rightarrow EBE + \text{ou} - (\text{Amortissements} / \text{immobilisation d'exploitation}) / (\text{immobilisation technique (= d'exploitation / corporelle)} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation})$

Fin de l'exercice sur « les peinture industrielles »

Question 3 :

Calcul = demandé à alicé

L'entreprise dispose d'un ensemble d'actifs circulant qui lui permet de rembourser le total de ses passif exigibles à court terme, mais cela ne peut se faire que dans la mesure où :

1] L'ensemble des stocks peuvent être cédés ou utilisés sans dépréciation (ce qui est rarement le cas évidemment).

2] L'ensemble des créances n'est pas totalement recouvrable puisqu'une partie des clients peut être insolvables. C'est pourquoi on calcule un autre ratio de liquidité, dit ratio de liquidité réduite, qui tient davantage compte de la réalité économique de l'entreprise.

Liquidité réduite = Créances clients pour leur valeur nette de provision + disponibilités / passif circulant exigible

$$\text{Liquidité réduite} = [(688545 + 104575) + 1650 + 34050] / 1454511 \\ = 828720 / 1454511 = 0,57$$

L'entreprise, si elle devait régler ses différents fournisseurs à une date d'échéance fictive au 31 Décembre N ne pourrait pas faire face à ses engagements extérieurs, à partir de ses seules disponibilités et créances recouvrables. Autrement dit, l'entreprise peut être en difficulté de trésorerie rapidement notamment si ses fournisseurs réduisaient leur délai de crédit.

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilité / passif circulant exigible

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = 34050 / 1454511 = 2\%$$

Ce ratio de 2% détermine ce que peut rembourser l'entreprise sur ses seules disponibilités en supposant que toutes les dettes sont exigibles au 31 Décembre. Pour lever cette hypothèse, il est possible de calculer un ratio plus précis compte tenu des date réelle d'exigibilité des dettes.

Ce ratio appelé ratio de liquidité certaine se calcule de la façon suivante :

(disponibilité + effet à recevoir immédiatement négociable) / dettes à moins d'un an.

Les autres créances (pas les créances clients) peuvent être valablement supposées être à court terme. Par ailleurs, les charges constatées d'avance sont également constatées à moins d'un an. Le ratio de liquidité certaine devient : $(34050 + 104575 + \text{charges constatées d'avances ? } (1650)) / 1454511 = 10\%$

Cette société présente une situation assez fragile notamment en terme de trésorerie disponible. Cela peut s'expliquer par différents aspects :

- 1] une insuffisance de ses capitaux propres par rapport aux engagements extérieurs.
- 2] Le poids de ses créances pèse sur sa trésorerie : elle ne recouvre pas assez vite les sommes dues par les clients.
- 3] Ces stocks de matières premières et de produits finis semblent élevés puisqu'ils sont égaux en valeur brute à près de 80% du montant du total de l'actif immobilisé

Réviser dans le manuel tout ce qui concerne la section 3 des différents chapitres → indicateur de gestion + notion de gestion.

Index renvoie à des mots clés utilisés pendant le cours

Glossaire

A la fin du manuel : exercices corrigés

Questions imposées + Questions optionnelles : soit question de cours, soit calcul sur les soldes intermédiaires de gestion, construction d'un bilan fonctionnel BFR Trésorerie nette, capacité d'autofinancement, établissement d'un tableau de financement, ratios, ou bilan et compte de résultat simplifié pour qu'on fasse un diagnostic de bilan.

Thème 1 : Analyse des documents de synthèse d'une entreprise privée de droit français.

II Principe généraux du PCG 1982

A – Continuité de l'exploitation :

On fait toujours l'hypothèse de la pérennité, autrement dit qu'une entreprise ne cessera pas son activité à l'exercice suivant. C'est une hypothèse fondamentale, qui est mise en œuvre notamment lors des écritures d'inventaires, pour le passage des comptes de charges et de produits à régulariser. [Charges à payer = charges constatées d'avance Produits à recevoir = produit constatés d'avance] Elle est également mise en œuvre pour l'élaboration des tableaux d'amortissements et de provisions.

B – Autonomie des exercices : spécialisation des exercices (= indépendance des exercices)

On fait ici l'hypothèse de la séparation calendaire entre décembre et janvier la plupart du temps. Mais cette coupure entre deux années, n'est pas forcément liée à la fin de l'année civile. On arrête le compte en fin d'année civile, mais pas toujours. On fait cette coupure pour déclarer le résultat comptable à l'administration du Trésor lorsque les comptes sont arrêtés. Mise en œuvre de ce principe → Ensemble des écritures d'inventaire.

C – Le nominalisme (= stabilité de l'unité monétaire)

Ce principe est fondé sur l'hypothèse de la stabilité de la monnaie dans laquelle sont enregistrées les opérations de l'exercice comptable. Lorsqu'il y a eu des dévaluations ce principe là a été rompu (en 1947). Mise en œuvre du principe : Mise en œuvre du coût historique pour toute acquisition d'un bien durant l'année. Dans un bilan l'ensemble des postes du patrimoine actif sont enregistrés à leur coût d'acquisition, autrement dit, au coût de la dépense engagée au moment de la transaction. Aucun bilan n'enregistre une réévaluation des biens, même s'il y a eu plus-value.

D – Principe de prudence

L'hypothèse est qu'on enregistre toutes les dépréciations sur un bien, mais jamais une appréciation. On enregistre toujours les moins-values potentielles ou réelles (au moyen de provisions) mais on enregistre jamais une plus-value potentielle (seule les plus-value réalisées sont enregistrées).

E – Le principe de fixité (= permanence des méthodes)

Les méthodes d'enregistrement comptable correspondent toujours aux recommandations du Conseil National de la Comptabilité. Si l'expert comptable, ou le comptable vient à utiliser de nouvelles méthodes d'enregistrement, cela doit toujours être mentionné dans l'Annexe.

F – Principe d'importance relative

Conseil National de Comptabilité : « Les états financiers doivent révéler toutes les opérations dont l'importance peut affecter les évaluations et les décisions la concernant. » Si une écriture a une incidence déterminante sur l'évaluation de l'entreprise, sur sa performance, elle fait l'objet d'une note dans l'Annexe.

G – Le principe de non compensation

On fait l'hypothèse que chaque écriture comptable correspond à une opération et même dans le cas où deux opérations sont symétriques (= se compensent / s'annulent) il faudra enregistrer les deux écritures comptables correspondantes. Mise en œuvre : Toujours enregistrer ce que l'on doit à un fournisseur en valeur brut et jamais pour le montant net diminué des acomptes versés. // Si une provision est faite au titre d'un exercice N, puis qu'elle fait l'objet d'un réajustement en N+1, il faut passer deux écritures → annulation de la provision précédente, puis enregistrement de l'opération relative à N+1.

H – Principe de bonne information -- I – principe de prééminence de la réalité sur l'apparence
-- J – Principe d'unicité du bilan

Ces trois principes relèvent de la notion « d'image fidèle » que doit donner l'entreprise d'elle-même au travers de la publication de ses états financiers.

L'ensemble de ces principes a légèrement été révisés en 1999 au moment de la révision du plan comptable général. Il reste cependant d'actualité pour la plus part des entreprises françaises : la mise en place des normes IFRS sera étudiée en année de licence.

III/ La structure générale du bilan comptable

Présentation du bilan : Tableau récapitulatif de l'ensemble des biens patrimoniaux d'une entreprise à une date déterminée, tant pour les biens détenus que pour ses engagements extérieurs.

Schéma et logique de construction :

Ressources externes non exigibles (on ne les rend pas) / exigibles (on doit les rendre)

Les ressources externes exigibles s'appellent « **Ressources** d'exploitation ou ressources financières » = Passif exigible
→ Passif réel/exigible

Les ressources non exigibles s'appellent « **Capitaux propres** »
→ Passif fictif/non exigible

Gauche	Droite	
Destination des fonds	Origine des fonds	
Aval	Amont	
Emplois	Ressources	
Destination	Origine	
Quelles sont les destinations, l'utilisation que l'entreprise de ses ressources ?	Quelles sont les ressources de financement dont a disposé l'entreprise à la fin de l'année ?	
Actif	Passif	
Emplois réversibles (dont la destination finale peut être modifiée)	Ensemble des ressources externes de l'entreprise	Capital Social / Réserve Report à nouveau / RN

Immobilisation (vente, échange, réparation)	Provision réglementée
Stocks finaux (transformer ou vendus)	Provision pour risque et charge
Créances	Ressources financières (établissement de crédit)
Disponibilités (= Banque)	Ressources cycliques
Total = X	X

Terminologie : Un bilan est une situation patrimoniale. On arrête une position pour arriver à une situation. C'est une situation de l'état de l'entreprise. Le bilan traduit les stocks dont l'entreprise dispose. C'est la dimension juridique de l'entreprise. Relation contractuelle de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires économiques. L'actif traduit une représentation économique du bilan, puisque c'est l'affectation des fonds qui se traduit dans la partie gauche du bilan. C'est la traduction réelle, des relations d'obligations envers les partenaires extérieurs.

III] Le compte de résultat dans le plan comptable général

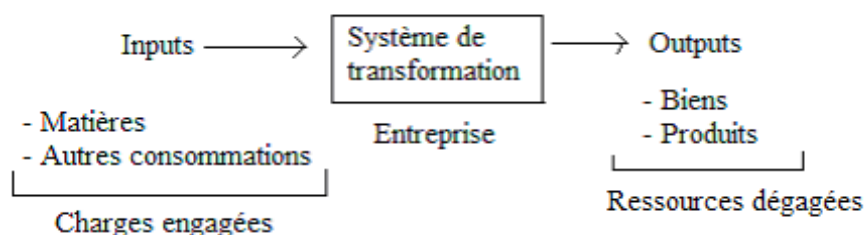
Définition : « Le compte de résultat est établi à partir des comptes généraux de gestion. Ces comptes distinguent pour une période donnée (l'exercice comptable) deux groupes. Les mouvements constatant les charges et les mouvements constatant les produits. Le compte de résultat, pour la période, dégage le solde provenant de l'enregistrement de ces mouvements : ce solde pouvant être positif ou négatif. »

L'actif d'un bilan constitue des emplois à caractère réversible de l'entreprise. Ces emplois sont utilisés à partir des ressources mobilisées par l'entreprise sur des fonds extérieurs (= passif).

Les charges (\neq actif) sont des emplois, de fonds ou de ressources, à caractère définitif. Lorsqu'on enregistre une charge, on utilise définitivement des ressources mises à disposition par l'entreprise. Les charges sont des consommations.

Pour financer ces consommations, il a fallu disposer d'un ensemble de ressources : les produits (\neq passifs). Les produits sont une création de richesse, de valeur, tirée du cycle d'exploitation.

La transformation des inputs en outputs constitue pour l'entreprise son résultat net d'impôt.



	Emplois	Ressources	
Consommations	Définitif = Charges	Internes = Produits	
Bien durables cycliques	Réversible = Actif	Externe = Passif	Non exigibles = Capitaux propres Exigibles = Dettes
	Débit	Crédit	

A

Le classement des charges des produits se fait par nature.

Rappel :

Classe 1 à 5 → compte bilanciel / patrimonial / situation / bilan → stocks = « masses »

- Classe 1 : Capitaux permanents
- Classe 2 : Immobilisations
- Classe 3 : Stocks
- Classe 4 : Comptes de tiers
- Classe 5 : Comptes financiers

Classe 6 et 7 → compte de résultat / gestion → constitutifs flux

Résultat = Produits – Charges

Débit	Charges	Produits	Crédit
	X	Y	
Résultat = Y-X			
	Y	Y	

Actif	Passif
Immobilisation	Capitaux propres
Stocks	Réserves
Créances	Résultat
Disponibilité	Report à nouveau
	Subvention réglementée
	Provision pour risque & charges
	Capitaux étrangers
Z	Z = Total ... + solde des ressources internes et emplois définitifs

Depuis la 4^e directive européenne (1982) on a retenu une ventilation des charges et des produits par nature. Il existe trois grandes catégories de charges et de produits : les charges et produits d'exploitation, les charges et produits à caractères financiers, et les charges et produits à caractères exceptionnels.

S'entendent être des opérations d'exploitation toutes les entrées et sorties relatives à l'activité de l'entreprise.

Sont constitutifs des éléments financiers, d'une part les charges relatives à un emprunt au près d'organisme de crédit. Alors que les produits financiers sont des produits de placement que l'entreprise recouvre sur des prêts, des titres, qu'elle a octroyés ou qu'elle détient.

Les éléments dits exceptionnels sont exceptionnels. Ce sont tous les flux à caractère aléatoire (qui ne sont pas d'exploitation ou financiers).

Les charges et les produits sont enregistrés en fonction d'un principe d'engagement.

Autrement dit, les charges ne sont comptabilisées qu'à condition d'avoir la pièce comptable correspondante. Par contre, dès que l'entreprise a été facturée et livrée, la charge de l'entreprise

peut être comptabilisée pour les éléments entrant dans son cycle d'exploitation. A contrario, les produits ne peuvent être comptabilisés que dans la mesure où ils ont été facturés par l'entreprise et livrés par ses soins. **Peu importe que la charge ait été payée ou le produit encaissé ou non.**

B) Constitution du compte de résultat

Rappel : Ne pas confondre « Tableau CR » et « le compte Résultat de l'exercice » [→ compte 12 // 120 résultat bénéficiaire (créditeur) // 129 Résultat déficitaire (débitur) // c'est la différence entre les produits et les charges.]

Débit	Crédit
2] Actifs fictifs	1] Passif fictifs = capitaux propres Compte 12 – Résultat de l'exercice
4] Immobilisation = actifs permanent	
5] Actif cyclique	3] Passif exigible = capitaux empruntés
Total	Total

Situation nette = 1 – 2 = Passif fictif – Actif fictif



Actif net = [4 + 5] – 3 = Actifs réels – Passifs exigibles

	<i>Charges</i>
	<u>Charges d'exploitation</u>
60	Achats
61	Services extérieurs
62	Autres services
63	Impôts, taxes et versements assimilés
64	Charges de personnels
65	Charges de gestion courantes
Compte de charge décaissables	DAM et DAP sur éléments d'exploitation
	Charges calculées
	<u>Charges financières</u>
66 décaissés- 661 calculés - 686	Intérêts et versements
	DAP sur éléments financiers
67	<u>Charges exceptionnelles décaissables</u>

Décaissable - 671	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion
Calculées - 675	Charges exceptionnelles sur opération en capital
687	DAP sur éléments exceptionnels
691	Participation des salariés
695	Impôt sur les bénéfices

	<i>Produits</i>
	<u>Produits d'exploitation</u>
70	Production vendue et vente de marchandise
713	Production stockée
72	Production immobilisée
74	Subventions d'exploitation
75	Autres produits de gestions courantes
781	Reprises sur amortissements et provisions à caractère d'exploitation
	<u>Produits financiers</u>
76	Produits financiers et versement assimilés
786	Reprises sur provisions à caractère financier
	<u>Produits exceptionnels</u>
77	Sur opération de gestion
771	Sur opération en capital
775	
787	Reprises sur éléments à caractère exceptionnel

Résultat créditeur (bénéfice) si les produits sont supérieures aux charges
Résultat débiteur (perte) si les produits sont inférieurs aux charges

Migration vers le compte 12 « Résultat d'exercice » compte Bilan

Pages 20 à 50 – 54 à 60

Thème 2 : Analyse comptable et financière du compte de résultat

I] La construction du compte de résultat

Dans les éléments de charges on trouve l'ensemble des charges d'exploitation liées à l'activité de l'entreprise. Les charges d'exploitation et l'activité de l'entreprise varient dans le même sens mais de façon non proportionnelle en raison de l'existence de charges fixes (= charges invariables quelque soit le niveau d'activité).

1] Les charges

A] Il y a deux groupes dans les charges d'exploitation

→ Charges décaissables (charges susceptibles d'un mouvement de trésorerie durant l'exercice)
Ces charges participent des comptes 60 à 64 inclus. Cependant, attention aux problèmes des comptes de variation des stocks. Les stocks de matières premières, d'éléments consommables, marchandises et autres éléments stockés = inputs.

On enregistre en variation de stock d'inputs dans le compte de résultat la différence entre les éléments déjà en stock en début d'année (stocks initiaux déjà achetés l'an passé) et les stocks finaux (achetés sur l'exercice N et utilisés en N+1). Autrement dit Variation de stock inputs = Stock initial – Stock Finale

→ Coût d'achat des matières consommées durant la période = Achats de la période + Stocks initiaux – Stock finaux.

Compte variation de stocks d'inputs = 603 + 2 Matière consommable + 1 Matière première ou + 7 Marchandise.

Il s'agit d'un compte débiteur. Mais par exception le compte peut être créditeur (si le stock final est supérieur au stock initial), mais on le laisse dans les charges et on ajoute « (-) »

Charges d'exploitation décaissables : achats, services extérieurs, autres services ex + impôts

Charges financières décaissables : intérêt et versements

Charges exceptionnels décaissables : charges sur opération de gestion

→ DAP ou RAP → calculées

Dotations aux amortissements

Dotations aux provisions

Reprises aux amortissements

Reprises aux provisions

→ Hors mis ces charges décaissables, il y a des charges calculées. Elles diminuent le compte de résultat mais elles sont sans mouvement de trésorerie. On les calcule parce qu'elles diminuent le résultat obtenu pendant l'année. Résultat = produits – charges (décaissables et calculées). Lorsque les charges augmentent le résultat diminue mais elles sont sans incidence sur la trésorerie, on ne les décaisse pas. Ces charges calculées sont toutes les sortes de dotations. Il peut aussi y avoir d'autres charges de gestion courante qui sont des charges calculées (compte 65).

B| Charges financières

Elles sont fonction de la politique de financement de l'entreprise. Si l'entreprise est financièrement indépendante (→ capitaux propres) ses charges financières seront faibles. Au contraire si l'entreprise est dépendante financièrement des établissements de crédit, ses charges financières seront d'autant plus fortes que le prêt est important.

Charges financières = intérêts et versements assimilés → compte 66...

C| Charges exceptionnelles

D| Participation des salariés

Fonds de réserve des salariés sur 5 ans (disponible au delà de ce délai si l'entreprise réalise un certain taux de croissance chaque année)

E| Impôt sur le Bénéfice

1] Il ne faut pas confondre le bénéfice comptable avant impôt qui est en fait = Produits enregistrés en comptabilité – toutes les charges comptabilisées.

Il y a deux groupes de produits comptabilisés, ceux qui sont imposables et ceux qui ne le sont pas. Il y a deux types de charges également, celles qui sont déductibles et celles qui sont non déductibles.

2] Bénéfice fiscal (N) = [Bénéfice Comptable avant impôts – Produits non imposables + charges non déductibles] + autres traitement sur les années antérieures

3] Impôt sur le bénéfice (compte 695) = 33% soit $\frac{1}{3} 100\% * BF (N) + \text{Autres impôts}$

4] Bénéfice comptable après impôt (→ dans le bilan et le CR) = Bénéfice comptable avant impôt – Impôt sur le bénéfice

2] L'étude des produits

Classement par nature des produits

Produit d'exploitation = fonction de l'activité ≠ Chiffre d'affaires = Vente de marchandise + Production vendue [= vente des produits finis et services]

A| Les produits d'exploitation

707 – Vente de marchandise

701/705 – Production vendue

713 – Production stockée¹

72 – Production immobilisée

74 – Subvention d'exploitation

Tous ces produits sont des produits encaissables → ils font l'objet d'un mouvement de trésorerie entrant (+)

Produit d'exploitation non encaissable = produits calculés d'exploitation. Ce sont les autres produits de gestion courante (compte 75) et les reprises sur amortissements et provisions sur éléments d'exploitation (compte 781)

¹ « Produit stockés » = variation des stocks d'outputs (ce qu'on a fabriqué et qui reste en stock) = Stock Final - Stock Initial

C'est un compte créditeur sauf si SF < SI et on le considère comme une charge mais on laisse la variation en produit avec « (-) »

B| Les produits financiers

Ils sont fonctions des placements de l'entreprise. Ces placements sont parfois spéculatifs (= Valeur Mobilière de Placement) parfois durables (= Action ou participation dans d'autre société → Immobilisation Financière)

C| Les produits exceptionnels

Produit exceptionnel sur opération de gestion (771)

Produit exceptionnel sur opération de capital (775)

Reprise sur provision, amortissement des éléments exceptionnels (787)

Section 1 : Le calcul et l'interprétation des soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat est un document de synthèse obligatoire, normalisé et destiné à être publié. On peut adopter une présentation en colonne ou en liste. En 1982, les experts comptables ont recommandé d'établir un tableau d'analyse, dit tableau des soldes intermédiaires de gestion, qui permet de dégager des valeurs significatives, autrement dit des indicateurs, de la gestion de l'entreprise. L'objectif est donc de dégager des soldes (des différences / résultats intermédiaires) entre produits et charges à des niveaux significatifs de l'activité de l'entreprise à fin de lui permette de se situer d'une part de façon chronologique et d'autre part par rapport à ses concurrents sur le même secteur d'activité.

A| Analyse normalisée des soldes intermédiaires de gestion

Il existe 8 soldes intermédiaires de gestion, soit qu'on calcule « en cascade », soit de façon autonome.

Solde n°1 = Marge commerciale

Marge Commerciale = Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues [→ achat de marchandise + stock initial de marchandise – le stock final de marchandise (SI – SF = Variation de stock de marchandise)]

La marge commerciale est un indicateur de l'activité des négociants de l'entreprise. Elle permet notamment de déterminer la contribution de chaque gamme de produit à la couverture des autres charges. Cette marge commerciale permet par ailleurs de calculer deux taux : le taux de marge commerciale et le taux de marque.

Le taux de marge est le rapport entre la marge commerciale sur le prix d'achat de marchandises. Le taux de marque est le rapport entre la marge commerciale sur le prix vente de marchandises. Elle mesure l'activité industrielle de l'entreprise qui peut avoir également une activité commerciale. Attention, cette production de l'exercice n'est pas calculée de façon homogène :

Solde n°2 = Production de l'exercice

C'est tout ce que l'entreprise a vendu.

Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée

La production vendue est comptabilisée au prix de vente

La production immobilisée et stockée est enregistrée aux coûts de production.

Cela crée un biais dans l'analyse financière du compte de résultat si on n'y prend pas garde.

Solde n°3 = VA

VA = Marge commerciale + production de l'exercice – [Consommation de l'exercice en provenance des tiers (→ tous les coûts nécessaires à la production)]

[Consommation de l'exercice en provenance des tiers (→ tous les coûts nécessaires à la production)] → Achats stockés de MP et fourniture + ou – Variation de stocks des MP et fournitures + achats non stockés de matières et fournitures + Services extérieurs (compte 61) + Autres services extérieurs (compte 62)

La valeur ajoutée est l'un des outils de gestion les plus importants de l'analyse financière dans la mesure où il est également un instrument d'analyse.

Comme instrument d'analyse il permet, notamment à partir de plusieurs bilans ou de plusieurs comptes de résultat, de mesurer la dimension de l'entreprise. Très généralement, on utilise la valeur ajoutée comme mesure de la contribution de l'entreprise dans le processus de production.

~ La dimension renvoie à la notion d'activité économique. Au niveau national le PIB est la somme des VA réalisées par les entreprises françaises.

~ Elle permet également de mesurer le degré d'intégration de l'entreprise. On dit qu'une entreprise est intégrée quand elle détient les installations de ses fournisseurs et celle de ses distributeurs. Plus la valeur ajoutée est forte par rapport aux autres entreprises du secteur considéré, plus l'entreprise est intégrée. [Sources pour avoir les VA des entreprises → Centrale des bilans de la banque de France.]

~ La VA permet de mesurer la contribution des facteurs de production à la création de richesse dégagée par l'entreprise. Concrètement, cela revient à calculer deux ratios : R1 → contribution du facteur travail à la création de richesse = charge de personnel / VA

R2 → contribution du capital technique à la création de richesse = dotation aux amortissements / VA

Dans la plus part des entreprises, R1 mesure la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée dégagée, et se situe autour de 50%. Lorsque le ratio est élevé cela signifie que l'entreprise a un effectif salarié important et qui détient un savoir faire élevé (→ qui ne peut pas être remplacé par des machines).

Le second ratio mesure la part des investissements réalisés par l'entreprise à la valeur ajoutée dégagée. Plus R2 est élevé plus l'entreprise est capitalistique (→ intensité capitalistique = Actif immobilisé brut / total bilan). Dans les industries dites lourdes, on a des entreprises fortement capitalistiques.

Ces deux ratios sont très utiles dans le temps pour mesurer les variations de performance de l'entreprise et pour effectuer des comparaisons interentreprises dans un même secteur d'activité.

Comptes de Résultat (X) sur N-2, N-1, N

Postes d'exploitation	N	N-1	N-2
Produit d'exploitation			
Vente de marchandise	8300	8540	9033
Production de l'exercice			
Vendue	6977	2510	3169
Stocké	12	-2	27
	6989	2508	3196
Changement d'exploitation			
Achat de marchandise	6290	6853	7560
Variation des stocks de marchandise	-30	-	-420
Achat de MP	4910	1000	1008
Variation de stock de MP	2	55	-23
Charge externe	1209	968	1383

Charge personnel	2136	1600, 5	1937
Investissement, T et VA	127	76	95

Calcul du Solde N°1

<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
8300	8540	9033
- (6290-30)	- 6853	- (7560-420)
=2040	=1687	=1893

Bien que le poste vente de marchandises diminue régulièrement, on note une augmentation constante de la marge commerciale, notamment liée à une situation de déstockage de marchandises. L'entreprise n'est donc pas handicapée par sa gestion des stocks

Calcul du solde N°2 (cf tableau en ROUGE)

L'entreprise privilégie l'activité industrielle à l'activité commerciale, puisque la production vendue a plus que doublée entre N-2 et N.

Calcul du solde N°3

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
MC	2040	1687	1893
+ Prod	6989	2508	3196
- (Achat de mp)	4910	1000	1008
+ ou – variation des stock de MP	+2	+55	-2
+ Autres charges d'exploitation externe)	+ 1209	968	1383
	2908	2172	2721

On note une augmentation de la valeur ajoutée dégagée, certainement liée à deux phénomènes :
 ~ Renforcement de l'équipement industriel de l'entreprise
 ~ Et/ou plus grande productivité des effectifs salariés, pour lequel au demeurant les charges de personnel ont augmenté.

Au bilan de l'année N l'actif immobilisé représente 1600 en valeur brut, tandis que le total de l'actif se situe à 631750

Intensité capitalistique = 25% L'entreprise a peut être investi les années précédentes en équipement industriel. Pour le savoir on mesurera le ration R1 et R2.

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
R1	2136 / 2908	1600, 5 / 2172	1937 / 2721
Contribution du facteur travail	0,73	0,74	0,71
R2	106 / 2908	176 / 2172	76 / 2721
	3,6%	8%	3%

La masse salariale de l'entreprise représente un montant important de la valeur ajoutée créée, et ce chiffre est en augmentation, ce qui renforcerait l'hypothèse d'une plus grande efficacité des salariés au travail (productivité du facteur travail) en raison d'un équipement industriel plus performant.

On note une augmentation sensible de la dotation aux amortissements en N-1 sans doute dû à une politique d'investissement. Le ratio 2 s'établit alors à 8%, ce qui confirme l'hypothèse précédente d'une meilleure productivité au travail sur des équipements neufs. Par contre, sur l'année N, l'abaissement du ratio R2 pourrait s'expliquer par le mode d'amortissement pratiqué : le mode d'amortissement dégressif, dans lequel les premières annuités sont notablement plus fortes.

La valeur ajoutée est également très utilisée en matière de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion. On peut la calculer de deux façons différentes :

L'approche soustractive. Cette méthode apparaît donc comme la différence entre la production et la consommation intermédiaire.

La Seconde méthode, plus financière, est appelée approche additive ou sommative. La méthode consiste à étudier les éléments qui composent cette valeur ajoutée, puis à déterminer ce qu'elle permet de faire une fois dégagée. On constate alors que la valeur ajoutée sera l'assiette sur laquelle seront prélevés plusieurs éléments :

~ La rémunération du facteur travail (= charge de personnel (compte 64))

~ L'Etat → prélèvements publics obligatoires au travers du règlement des impôts et taxes indirectes.

~ Rémunération des investissements, notamment au travers des amortissements et des provisions destinés à conserver la valeur du capital technique utilisé.

~ Rémunération des prêteurs sous la forme du règlement des charges financières.

~ Rémunération des capitaux propres. Ce sont les profits dégagés par l'activité à partir desquels pourront être versés des dividendes ou rémunérations des apports en société. Pour les SARL, les EURL et les sociétés en commandite par actions ou encore les dirigeants/entrepreneurs dans les sociétés de personnes.

Solde N°4 = Excédent Brut d'Exploitation (ou Insuffisance Brut d'Exploitation)

$EBE = VA - [\text{Rémunérations salariales, traitement et charges sociales} + \text{impôts, taxes et versements assimilés}] - \text{subvention d'exploitation}$

L'EBE traduit un flux de fond, un flux de trésorerie.

L'EBE est ce qui reste à l'entreprise après qu'elle a rémunérée les salariés et l'Etat et afin de rémunérer les capitaux propres et empruntés. L'EBE devrait suffire normalement à permettre le maintien, voire, l'accroissement de son outil de production. C'est la ressource monétaire nette que tire l'entreprise de son exploitation en dehors des éléments financiers et exceptionnels.

Il s'agit d'une ressource financière. C'est un indicateur indépendant à la fois du système d'amortissement pratiqué et de la réglementation fiscale relative à ces amortissements. « Brut » signifie ici que l'EBE est déterminé avant déduction des amortissements.

L'EBE est également indépendant par rapport au mode de financement de l'entreprise, puisqu'il est déterminé avant déduction des charges financières (qui elles-mêmes sont directement liées au mode des emprunts).

Indépendant des produits et des charges exceptionnelles.

Indépendant de l'incidence de l'impôt sur le bénéfice et de la participation des salariés.

Solde N°5 = Résultat d'exploitation

2 Méthodes =

Méthode directe = Tous les produits d'exploitation – toutes les charges d'exploitation

→ Produits d'exploitation → comptes 70 à 75 + 781 + 79

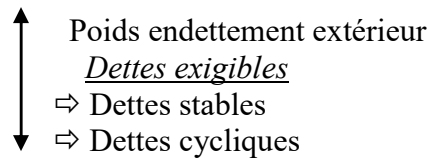
→ Charges d'exploitation → comptes 60 à 65 + 681

Méthode indirecte = EBE + Produits calculés - Charges d'exploitation calculées

Page 240 → 255

→ Charges d'exploitation calculées = autres charge de gestion courante (65) + DAMP et RAP

PASSIF



Dettes exigibles { Stables (dettes longs) = emprunts et dettes assimilés
 Cycliques (courts)

2] Politique de placement

~ En valeur spéculative (VMP)

Action < 1 an, cession, bons du trésor

Titres dont la détention est inférieure à 1 an

Rappel : Revenus de ces titres → produit financier 767

~ En valeur immobilisée (titres)

Immobilisations financières (compte 26 – titres de participation // 27 autres titres immobilisés)

Ces titres de participation sont en fait des titres sur le patrimoine de la société B parce qu'en fait, on est partie prenante au capital social de la société B pour une certaine cote part. C'est cette cote part qu'on a dans le patrimoine social qui constitue la partie des immobilisations financières.

Bilan de la société A en N

Actif	Passif
Immobilisations	
~ financière compte 26	
"titres de participation"	

Bilan de la société B en N

Actif	Passif
	Capitale social
	Quo te part
	Résultat positif
	~> dividende = dettes exigibles à court termes. On paie ces dividendes aux associés (dont la société A)

Le résultat courant avant impôt est donc constitué par le résultat d'exploitation (qui peut être négatif) duquel on déduit le coût des moyens financiers utilisés par l'entreprise, et auquel on ajoute les produits financiers éventuels.

Les charges financières représentent le coût des intérêts payés à des tiers en rémunération des fonds qu'il prête à l'entreprise. Ces charges financières méritent une attention particulière. Dans l'absolue, on estime que le rapport des charges financières sur le chiffre d'affaire hors taxe doit se situer entre 1,5 et 3%. Au delà de ce taux, l'entreprise est considérée comme trop fortement endettée.

Les produits financiers proviennent des placements des capitaux excédentaires de l'entreprise : capitaux momentanément disponibles ou trésorerie active en attente d'emploi. Autrement dit on obtient le solde 6 par le calcul suivant :

Solde N°6 = Résultat d'exploitation – charges financières [→ charges financières décaissables (=intérêt 66) et charges financières calculées (=dotation aux provisions sur éléments financiers 686)] + produits financiers [produits financiers encaissable (=obligation 76) et produits calculés (786 / 796)]

Conclusion : ce résultat peut être positif ou négatif. Il représente le résultat dégagé par le fonctionnement de l'entreprise après incorporation de l'ensemble des charges et des produits relatifs à cette activité au cours de l'exercice. Il n'est pas grevé des éléments exceptionnels ou des éléments purement fiscaux.

Solde N°7 = Résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

Solde N°8 = Le résultat net d'impôt

C'est le solde résiduel entre produits et charges d'exploitation financier et exceptionnel, amputé de la participation des salariés et des impôts sur le bénéfice.

Résultat net d'impôt = Résultat courant avant impôts +/- le résultat exceptionnel – Participation des salariés (compte 691) – Impôt sur le bénéfice (compte 695)

Le résultat de l'exercice peut rester investie dans l'entreprise sous forme de réserve ou bien être partiellement distribué au près des associés.

Thème 3 : L'analyse fonctionnel du bilan

Jusqu'à présent on connaît la notion de bilan comptable. Ce dernier traduit la valeur patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée y compris le niveau de ses engagements extérieurs. Une autre approche est possible pour considérer l'entreprise d'un point de vue plus fonctionnel. Mais cela nécessite de déstructurer puis reconstruire un nouveau bilan, qui sera le bilan fonctionnel.

On va rattacher les postes du bilan comptable, non pas à des critères de liquidité (→ actifs) ou d'exigibilité (→ passif) (tel qu'on le fait pour le bilan comptable), mais à des cycles que l'on distinguera en cycle stable et cycle court. Dans le cycle stable on trouvera les ressources durables de l'entreprise pour les opposés aux emplois durables. Pour le cycle court on retrouvera des ressources cycliques (dont le renouvellement est régulier) en opposé aux emplois cycliques.

[Au passif du bilan comptable, les postes sont rangés par ordre d'exigibilité croissante. A l'actif, les postes sont rangés par ordre de liquidités croissantes.]

L'intérêt du bilan fonctionnel pour l'analyse financière est de deux ordres :

~ Le bilan fonctionnel permet d'appréhender la vulnérabilité de la structure financière de l'entreprise à partir de l'évolution de sa trésorerie nette.

~ Le bilan fonctionnel permet également de montrer l'interdépendance entre la structure financière au bilan et la nature de l'activité de l'entreprise.

La structure financière est la comparaison entre le volume des capitaux propres et le volume d'endettement.

La centrale des bilans de la banque de France utilise certain regroupement des postes du bilan fonctionnel, et :

- ~ Opère le traitement des comptes selon leur nature sans distinction du terme à plus ou moins d'un an.
- ~ Fait la distinction entre les éléments d'exploitation, et les éléments hors exploitation au niveau des flux du bas de bilan et de l'équilibre financier.
- ~ Elle prend en compte dans les immobilisations les opérations de crédit bail ; de même qu'elle prend en compte dans les charges de personnels les dépenses liées à l'emploi intérimaire ; et de même qu'elle intègre dans les créances commerciales les effets escomptés et non échues qui figurent dans le hors bilan.
- ~ Elle considère que les fonds d'amortissements et de provisions sont des ressources dégagées par les entreprises et doivent figurer dans les ressources propres.
- ~ Elle opère la compensation des comptes de trésorerie actif et passif à fin de dégager la notion de trésorerie nette.

Pages 147 – 156 ☺

Le bilan comptable est l'image du patrimoine de l'entreprise à un instant donné, qui présente sous forme d'un tableau les moyens de l'entreprise.

- ~ Leur origine juridique
- ~ Leur destination économique de ses ressources qui se lient à l'actif.

Les postes de ressources sont classées par ordre d'exigibilité croissante. Alors que les postes de l'actif sont classés par ordre de liquidité croissante.

Une autre lecture du bilan comptable peut être menée, non pas sous sa dimension solvabilité liquidité, mais plutôt à partir de critères fonctionnels, c'est-à-dire suivant la fonction remplie par chacun des postes du bilan et pour leur valeur économique dans l'entreprise. On établit ainsi, à partir du retraitement d'un bilan comptable, un nouveau type de bilan dit fonctionnel, et qui nécessitera un ensemble de retraitements financiers.

Section 1 : Les retraitements du bilan comptable et l'élaboration du bilan fonctionnel

A) Tableau du passage du Bilan Comptable au Bilan Fonctionnel

B] Les retraitements du bilan comptable

1] Bilan avant répartition

Deux cas de figure :

~ Si le bilan comptable fourni est avant répartition, on n'a pas de retraitement à faire, on a déjà le résultat. Le résultat figure sous le report à nouveau de façon explicite dans les capitaux propres.

[Avant répartition] Passif (N) du BC	[Après répartition] Passif (N) du BC	
Capital social	Capital Social	
Réserve	Réserves	
Report à nouveau (N-1)	Report à nouveau (N)	
Résultat (N)	-----	
Provisions réglementées	Provisions réglementées	

↑ Mis en réserve
« poste 11 »

↓ Mis en distribution
Dette « poste 451 »

~ Si le bilan comptable est donné après répartition, il faut reconstituer le résultat de l'année N
 Résultat de l'année N = Dotation aux réserves entre [N-1] et [N] + Dividende distribués sur le
 Résultat (N)

Bilan fonctionnel	Retraitements nécessaires
1] Avant répartition du Bénéfice	Retrouver le résultat de l'année N si on a un bilan comptable après répartition – Retrouver le niveau des réserves et des dividendes
2] Bilan en valeur brut	Etablir le bilan fonctionnel en considérant la différence entre valeur brut et valeur nette (colonne 1 et 3) comme une ressource : cumul calculé des amortissements et des provisions (colonne 2)
3] Bilan exprimé en valeur réelle, économiques	Il faudra retraiter les postes d'actifs fictifs (= sans valeur de marché)
4] 1) Bilan qui traduit les cycles qui ont parcouru l'entreprise : cycle de financement et cycle d'investissement. 2) Cycle d'exploitation des différents cycles hors exploitation	Retraiter les postes selon leur lien avec le volume d'activité.
5] Bilan qui traduit le « reliquat », « le stock » de disponibilité effectif dont dispose l'entreprise en fin d'année	La trésorerie nette sera la différence entre la trésorerie disponible et la trésorerie empruntée.

Compte 451 = Compte de dette qui ne peut pas se lire par différence entre N et N-1 dans la mesure où les associés doivent être réglés dans les 9 mois qui suivent la clôture de l'exercice.

2] Bilan en valeur brut

	Actif			Passif	Crédit
	Brut	Amt/Prov	Net		Net
Actif immobilisé	1	2	1-2-3		
Actif cyclique	Sont débiteurs	Sont créditeurs	Valeur Brute - \sum Amortissements pratiqués	Passif fictif Capitaux propres avant répartition du résultat + Amortissement et provision	----->
	X	A//	=Y → Caduc		=Y → X

Dans un bilan fonctionnel, l'ensemble des amortissements et provisions pour dépréciation des postes de l'actif sont translatés vers le passif du bilan (se sont des postes créditeurs, et apparaîtront avec les capitaux propres dans la mesure où se sont des passifs fictifs, éléments calculés non exigibles). Finalement le Bilan Fonctionnel s'équilibre à l'actif et au passif sur le total brut, et non plus sur les valeur nette du bilan comptable.

3] Le bilan fonctionnel présente des valeurs réelles, économiques

Définition : sont des actifs fictifs l'ensemble des postes de l'actif comptable qui n'ont pas de valeur économique (ou vénale) autrement dit, qui ne peuvent pas faire l'objet d'une transaction avec un tiers. Il existe cinq postes d'actifs fictifs :

1] « Capital social non appelé » - Poste 109

2] « Frais d'établissement » - Poste 201 - Ce sont des **compte de « charges activés »** compte tenu de leur poids important, ils seront amortis sur une durée de 5 ans

3] «Les frais de recherches et développement – Poste 203 « Recherche Fondamentale » - S'il s'agissait de recherche qui débouche sur la mise en œuvre de nouveau produit → dépôt de brevet qui seront négociable.

4] Charges à répartir sur plusieurs exercices – Compte 481

5] Prime de remboursement des obligations – Compte 169

Ces différents postes sans valeur économique sont ôtés de l'actif et viennent en diminution des capitaux propres au passif du bilan fonctionnel.

4] Bilan fonctionnel : un bilan qui traduit un cycle

Les emplois et les ressources sont classés selon le critère du cycle auquel ils se rattachent dans l'entreprise. On distingue ainsi :

- ~ Les emplois et les ressources stables
- ~ Les emplois et les ressources circulants

Emplois et ressources stables : ce sont les emplois liés aux opérations d'investissement et de financement de l'entreprise.

A l'actif, sont des emplois stables tous les actifs immobilisés en valeur brute à l'exception des actifs fictifs.

Au passif, dans les ressources stables, on trouvera :

- Les capitaux propres, y compris les amortissements et les provisions.
- Les dettes financières contractées par l'entreprise, pour assurer le financement à long terme des actifs immobilisés bruts.

/!\ Règle à retenir : L'existence de ses éléments résulte en principe de décisions dont le renouvellement peut assurer la stabilité de cette partie du bilan. [Exemple : prêt].

Voir pour le bilan fonctionnel page : 147 à 156

Application numérique :

Société industrielle → elle transforme des matières premières en produits finis.

1] Etablir les bilans fonctionnels de l'année N-1 et N

2] Calculer le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement, et la trésorerie nette.

3] Commentez le situation financière de la société NOVA.

1] Respecter une certaine méthodologie :

1 – Observer les particularité du bilan comptable sur N-1 et N

Bilan de l'année N-1 → C'est un bilan avant répartition qui s'équilibre à hauteur de 293 000 € et pour lequel le poids de l'actif immobilisé est deux fois moindre que celui de l'actif circulant. Sur l'année suivante, sur l'année N, cela reste un bilan avant répartition, mais le montant net à l'actif est de 336 300 € et le poids de l'actif immobilisé a augmenté de 50 000 €, ce qui représente un gros tiers du total de l'actif du bilan.

Il y a une progression sensible de l'actif immobilisé brut entre N-1 et N puisque cela a augmenté de 50 000€. L'entreprise a réalisé des investissements. ; Comment a-t-elle financé sa politique de développement ?

2 – Les retraitements du bilan comptable

- Bilan avant répartition : oui parce que dans les capitaux propres au passif on a bien la ligne « résultat de l'exercice en cours ».

- Bilan exprimé en valeurs brutes

- Les valeurs fictives :

- Compte 109 – capital souscrit non appelé → néant
- Compte 201 – Frais d'endettement → néant
- Compte 205 – Frais de recherche et développement à caractère fondamentale → néant
- Compte 481 – Charge à répartir → oui
- Compte 169 – Prix de remboursement des obligation → néant

- Distinguer les éléments de l'actif circulant en éléments d'exploitations lié à l'activité et en élément hors exploitation.

Postes Bilan fonctionnel	Année N-1	Année N	Variation N-1/N
Ressources stables :			
1] Capitaux propres	90 000	121 500	
Situation nette au 31/12			
Ensemble des amortissements et provisions			
• Pour dépréciation de l'actif	+ 45 500	+ 524 00	
• Pour risques et charges	3000	4500	
- Postes d'actif fictif	(1000)	(500)	
Total des capitaux propres	137500	177 900	+ 40400
2] Dettes financières Emprunt assimilés **	32000	36 000	+ 4000
Ressources stables	169 500	213 900	+ 44400
Emploi durable			
Actif Immobilisé Brut	106 000	156 000	+ 50 000
Ressources stables - Emplois durables (= Fonds de Roulement)			
Fond de roulement net global	63 500	579 00	- 5600

Postes après répartition	N- 1	N	Variation
Capitaux propres Situation nette 1/3 du Résultat net	90 000 (5000)	121 500 (5500)	
Résultat disponible et autres capitaux propres + Amortissement et provision + Provision pour Risque et Charge - Actif fictif	85 000	116 000	
Ressources propres après répartition	132 500	172 400	+ 39 900
+ Dettes financières stables	32 000	36 000	+ 4000
Capitaux stables après répartition	164 500	208 400	43 900
Emploi durable			
Actif Immobilisé Brut	106 000	156 000	+ 50 000
Fond de roulement net global	58500	52400	- 6100

** Dans le cas où, parmi les dettes financières et emprunts figurent des concours bancaires courant, il convient de procéder à un retraitement bancaire.

Il faut retirer les concours bancaires courants et les ajouté à la trésorerie passive dont dispose l'entreprise au près de sa banque.

On sait que l'entreprise a investi entre le début et la fin de l'année pour 50 000€. On remarque que le montant des ressources stables sur la même période n'ont augmenté quant à elles que de 444 400 ; or pour le bon équilibre financier de l'entreprise, les ressources stables doivent couvrir le montant des emplois durables ; autrement dit les variations de financement stable doivent permettre de couvrir les variations de l'actif permanent.

Schéma d'un Bilan fonctionnel en grandes Masses

Emplois	Ressources
Emplois durables – 2 = 156 000	Ressources stables 1 1] Non exigible = capitaux propres 2] Exigibles = Dettes financières
1-2 = Fond de Roulement Net Global → Ressources nettes	= 208 400
<ul style="list-style-type: none"> • Stock • Créances = Actif cyclique → Besoin de financement cyclique 3	Passif cyclique [exigibles] → Ressource de financement cyclique 4
	Besoin en fonds de roulement = 3-4
Trésorerie Active = Disponibilité	
Total	

Idéalement, les ressources stables doivent couvrir les emplois durables

Fonds de roulement net global (en cela que le raisonnement se fait sur les valeurs historiques en valeur brut hors actif fictif) : Le cycle de financement devrait être assurer en amont du cycle d'investissement. Le fond de roulement net global constitue un fonds de ressources disponible.

Stock + Créance = actif cyclique en cela que les stocks et les créances doivent être transformer avant 12 mois :

~ Les stocks d'inputs seront transformés en produits finis ou revendus (si c'était des marchandises).

~ Les créances sur des clients correspondent à des ventes à crédit. Très généralement le délai accordé aux tiers n'excède pas 3 à 4 mois.

Tant qu'on n'a pas transformé nos stocks et recouvrer nos créances, ceci constitue pour nous un besoin de financement cyclique.

On appelle Besoin en Fonds de Roulement la différence entre le total des besoins de financement cyclique.

Logiquement, l'objet du fonds de roulement net global est de permettre de couvrir le besoin en fonds de roulement.

Trois cas de figures :

1] Fond de roulement net global > Besoin en fonds de roulement

Ressources stables – Emploi durable (1-2) > Actif cyclique – Passif cyclique (3-4)

→ « Je dégage du fric » ☺ → Trésorerie positive

Stock de monnaie disponible = (1-2) – (1-4)

2] Fond de roulement net global = Besoin en fonds de roulement → Trésorerie = 0

3] Fonds de roulement net global augmente < besoin en fonds de roulement → Obligé de solliciter de nouveaux concours bancaires en espérant que la situation se redressera.

= « **Trésorerie passive** » → **compte 519**

« Ressources stables » < Besoin sur le court terme de financement

On peut avoir des comptes en banque débiteurs et d'autres comptes en banque créditeurs en même temps.

On appelle trésorerie nette la différence entre trésorerie active et trésorerie passive.

Est-ce que le Fonds de Roulement Net Global permet de couvrir, après répartition, le montant du besoin en fonds de roulement ?

Postes pour le calcul du BFR	N - 1	N	Solde
Actifs cycliques =			
• D'exploitation			
- Stocks	94 000	94 900	+ 900 (Besoin)
- Créances	116 000	124 000	+ 8000 (Besoin)
- Charges constatées d'avances	500	1300	+ 800 (Besoin)
	210 500	220 200	+ 9700
• Hors exploitation			
- Créances diverses	2000	3000	+ 1000
- V M P	4000	0	- 4000
	6000	3000	- 3000

Passifs cycliques =			
• D'exploitation	131 000	124 000	- 7000 (Besoin)
- Fournisseurs	24 500	26 000	+ 1500 (Ress.)
- Dettes fiscales et sociales	700	1100	+ 400 (Ress.)
- Produits constatés d'avance			
	156 200	151 100	- 5100 (Besoin)
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation	54 300	69 100	+ 14 800

Section 2 : Analyse du bilan fonctionnel

Le bilan donne une image du patrimoine de l'entreprise à un instant donné (le jour de l'inventaire). Il représente également le tableau des moyens mis en œuvre par l'entreprise considéré sous deux aspects :

- ~ Leur origine juridique, c'est-à-dire les ressources portées au passif, et représentant les engagements contractuels de l'entreprise vis-à-vis des tiers.
- ~ Leur destination économique, autrement dit, l'emploi des ressources portées à l'actif.

Par ailleurs, les informations fournis au « pied de bilan » contribuent à mieux définir l'image de l'entreprise. Le bilan comptable permet, notamment, de mesurer le niveau de solvabilité de l'entreprise, mais il ne traduit pas les grands équilibres financiers de cette dernière. En conséquence, le bilan fonctionnel qui sépare les cycles liés à l'investissements (cycle d'exploitation et hors exploitation) pour finir sur le niveau de trésorerie en fin d'année, permet donc de dégager trois agrégats principaux des équilibres financiers : le Fond de Roulement Net Global, le Besoin en Fond de Roulement et la Trésorerie Nette.

A) Le fond de roulement net global

Le fond de Roulement net global constitue pour l'entreprise la marge de manœuvre nécessaire à la réalisation de son équilibre financier, puisqu'il constitue une ressource permanente pour l'entreprise, ressource nécessaire au financement du besoin en fond de roulement. Il constitue la différence entre les ressources permanentes ou stables de l'entreprise et ses emplois durables ou permanents. On appelle ressources permanentes ou stables les capitaux propres augmentés des dettes financières.

1] Ressources stables = Capitaux propres [Capital social, les réserves, le report à nouveau de l'exercice précédent, le résultat de l'exercice lui-même + amortissement et provision pour dépréciation de l'actif + provision pour risque et charges + provision réglementée] – poste d'actifs fictifs (109 Capital non appelé || 201 Frais d'établissement || 169 Prime de remboursement des obligations || 481 charge à répartir sur plusieurs exercices)

2] Dettes financières =

- ~ Dettes et emprunts assimilés auprès des établissements de crédit à l'exception du SCB
- ~ Autres dettes financières

Les ressources stables traduisent les choix de financement de l'entreprise pour financer les emplois durables nécessaires à sa politique d'investissement. On appelle emplois durables l'ensemble des postes de l'Actif Immobilisé Brut à l'exclusion des non valeur.

Le Fond de Roulement Net Global sera la différence entre ressources stables et emplois durables. Il constitue pour l'entreprise une ressource monétaire disponible dont l'entreprise disposera, notamment pour financer son cycle d'exploitation lié à son volume d'activité. On peut calculer à cet égard un taux de couverture des emplois durables par les ressources permanentes sous la forme d'un ratio $\rightarrow r = \text{Ressources stables} / \text{Emplois durables} > 1$ pour que le Fond de Roulement Net Global soit positif.

B] Les emplois et les ressources circulants : le besoin en fond de roulement

Ce besoin en fonds de roulement représente la différence entre d'une part :

~ Les besoins cycliques d'exploitation liés au volume d'activité de l'entreprise = volume des stocks, volume des créances et volume des autres créances d'exploitation.

~ Les ressources cycliques d'exploitation liées au crédit interentreprises = les crédits fournisseurs et autres débiteurs de l'entreprise.

On considère en effet que les emplois et ressources cycliques sont directement liés au fonctionnement de l'entreprise et qu'ils traduisent des cycles, constamment renouvelés, liés au chiffre d'affaire de cette dernière. L'appellation de « besoin en fond de roulement » illustre la nécessité de financement qui naît du roulement, c'est-à-dire du cycle permanent, d'exploitation de l'entreprise tant qu'elle est en activité. **Ce besoin est dit permanent parce qu'il est renouvelable de façon cyclique, au fur et à mesure que l'entreprise accorde du crédit, obtient du crédit, et utilise ses stocks.** C'est pourquoi le fonds de roulement net global, qui est une ressource financière pérenne, a pour objet de couvrir le besoin en fond de roulement né de l'activité déployée par l'entreprise.

On mesure le besoin en fonds de roulement de la façon suivante :

Actifs cycliques (=actif du bas de bilan) – passifs cycliques (=passif de bas de bilan)

On distingue de ces éléments ceux qui sont directement attachés à l'activité de l'entreprise, et qui sont donc des éléments d'exploitation, des autres éléments cycliques sans lien avec le volume d'affaire, qui sont appelés en conséquence « hors exploitation ». C'est pourquoi on décompose le besoin en fond de roulement en deux rubriques : le besoin en fonds de roulement d'exploitation, et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation = Emplois cycliques d'exploitation → besoins bruts (= tous les stocks quelle que soit leur nature + toutes les créances clients et comptes rattachés + autres créances d'exploitation + charges constatées d'avances) - Ressources cycliques d'exploitation (=dettes fournisseurs et compte rattachés + autres dettes d'exploitation + produits constatés d'avance)

La besoin en fond de roulement exploitation → Actifs cycliques d'exploitation – Ressources cycliques d'exploitation

Exercice NOVA

Elle a réussi à sauver sa trésorerie en partie grâce au élément hors exploitation

2] Le besoin en fonds de roulement hors exploitation

Il regroupe tous les éléments cycliques non liés au volume du chiffre d'affaire lié à l'entreprise. Autrement dit, à l'actif hors exploitation on trouvera : les créances diverses et les autres comptes débiteurs hors exploitation ; et au passif les dettes diverses (les dividendes à payer aux associés, les dettes envers l'Etat au titre de l'impôt sur les bénéfices).

NOVA

Postes pour le calcul du BFRHE	N - 1	N	Solde
Actif hors exploitation :			
- Créances diverses	2000 4000	3000 0	+ 1000 (Besoin) - 4000

- VMP ²			
			- 3000
Dettes hors exploitation :			
-Dettes diverses avant répartition	11 800	23 200	
-Dividendes distribués	5000	5500	
	16 800	28 700	+ 11 900
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation	-10 800	- 25 700	- 14 900

La variation du fond de roulement net global = - 6100

La variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation = + 14800

La variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation = -14900

Trésorerie nette = Fond de roulement net global – besoin en fonds de roulement (=BFRE + BFRHE)

Trésorerie nette = -6100 – [14800 - 14900]

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive → disponibilité – découvert bancaire

Postes	N - 1	N	Solde
Calcul de la Trésorerie Nette :			
- Trésorerie active	15 000	9000	- 6000
- Trésorerie passive	0	0	0
	15 000	9000	- 6000

Page 147 à 156 dans le bookin ☺

Thème 4 : Analyse financière dynamique. Le Tableau de Financement (PCG 1982)

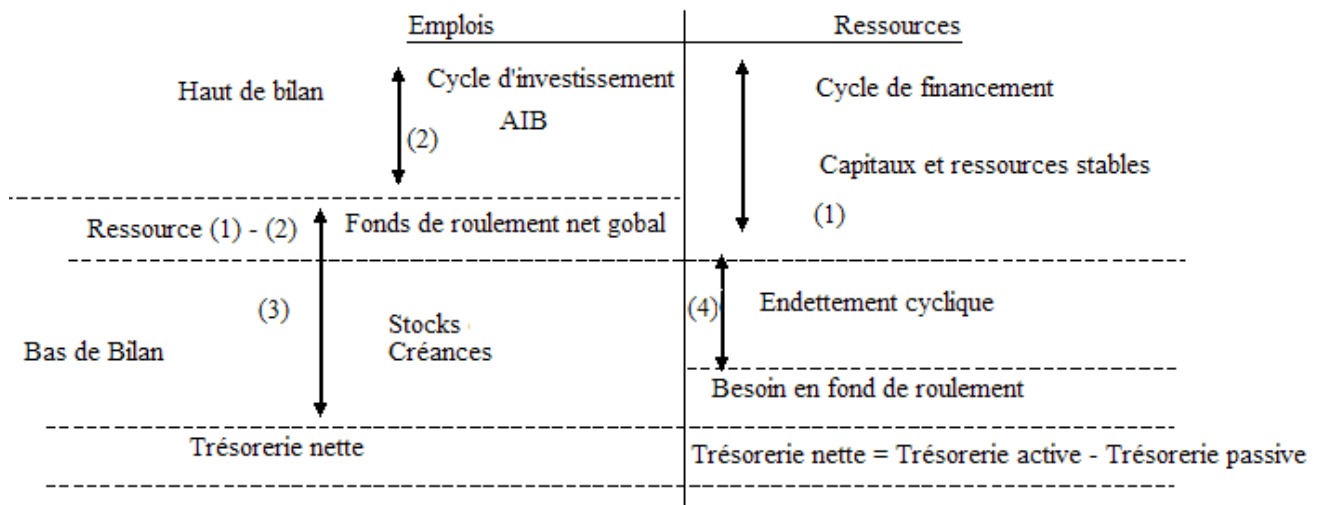
Section 1 : Les flux de financement

Pour le dirigeant d'entreprise qui veut mesurer la performance de son entreprise au plan financier, il convient d'opérer une analyse de l'ensemble des ressources et des emplois qui en a été fait sur une année écoulée. Autrement dit, il s'agit de procéder non plus à un examen critique d'un bilan fonctionnel statique en fin d'année, mais de poser la question suivante : quelles ont été depuis le début de l'année les nouvelles ressources disponibles pour l'entreprise, et quels ont été les emplois fait de ces dernières années ? On procède donc avec l'analyse de flux de financement à la résolution de deux problèmes : 1] Quelle est la capacité de l'entreprise à dégager des ressources de son activité propre ? 2] Compte tenu de sa politique

² Les VMP sont considérées avec les créances diverses sauf dans le cas où on peut les transformer immédiatement en disponibilités, elles sont alors assimilées à des disponibilités.

d'investissement, a-t-elle les moyens de financement suffisant pour assurer cette dernière ? Le tableau de financement à précisément pour objectif de procéder à une analyse dynamique des flux qui ont parcouru l'entreprise (qui est placée dans un contexte de continuité d'exploitation) afin de mesurer l'équilibre de sa structure financière.

Rappel sur le Bilan Fonctionnel



Entre deux bilans fonctionnels consécutifs, comment expliquer l'évolution du fond de roulement net global ? Quelles sont les causes de l'évolution, qu'elle soit favorable ou défavorable. On cherche donc à identifier, grâce au tableau de financement, l'origine de la variation des ressources d'une année sur l'autre, et de façon concomitante qu'elles ont été les utilisations de ces mêmes ressources.

A) Le Tableau de financement du PCG 1982

C'est l'un des premiers tableaux de flux élaboré en France vers les années 1980. Il est conçu à partir de principe d'élaboration formelle (établi par le CNC) et il permet un diagnostic financier de l'entreprise notamment en terme de solvabilité.

a) Principe d'élaboration du tableau de financement 1982

Il se décompose en trois sous-tableaux :

- ~ Le tableau de calcul de la capacité d'autofinancement de l'entreprise
- ~ Le tableau des emplois-ressources
- ~ Le tableau de détermination de la variation de trésorerie

1] Tableau de détermination de la Capacité d'Autofinancement

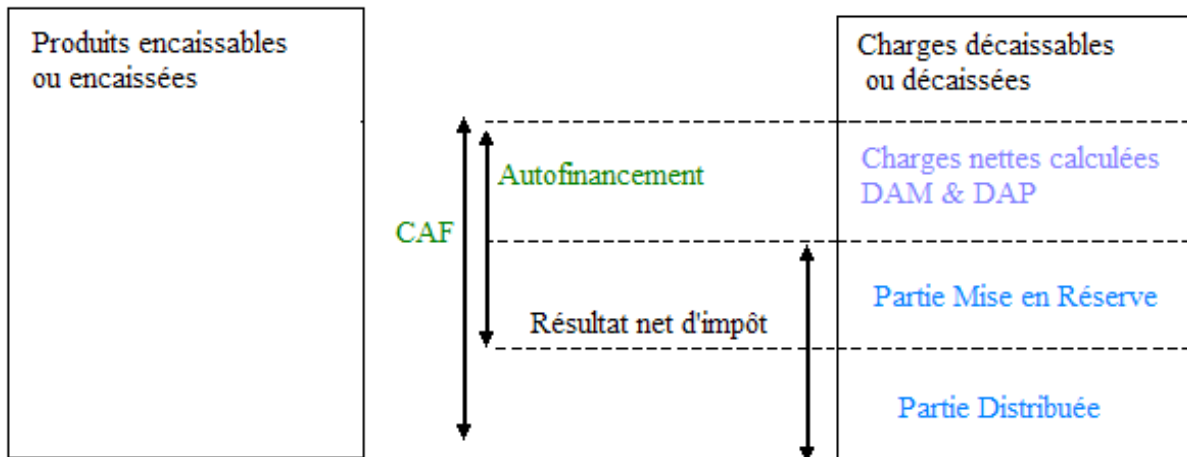
L'objectif économique d'une entreprise est de dégager des ressources nouvelles afin :

1] D'assurer le maintien de son potentiel économique [L'ensemble des biens de l'actif subissent une perte de valeur dû soit à l'usure soit à l'obsolescence, de même que les biens de l'actif circulants peuvent être temporairement dépréciés.]

2] De dégager de nouvelles ressources pour rémunérer les capitaux engagés dans l'entreprise par les associés.

3] Il s'agit encore de financer le remplacement, voire l'expansion du potentiel d'exploitation.

Ces nouvelles ressources secrétées par l'entreprise constituent la capacité d'autofinancement. « On appelle capacité d'autofinancement la ressource potentielle dégager par l'activité économique. Cette ressource est constituée par le surplus monétaire dont l'entreprise peut disposer ». Cette capacité de financement doit être rapprochée d'une autre notion qui est l'autofinancement. L'autofinancement constitue ce qu'il reste de la capacité de financement après rémunération des associés.



Modes de calcul algébrique de la Capacité d'AutoFinancement :

~ **Méthode additive** (sommatrice)

= Résultat net de l'exercice + Dotation aux amortissements et DAP – Reprise sur provisions + Valeurs comptables des éléments des actifs immobilisés cédés – Produits de cession des éléments des actifs immobilisés cédés

~ **Méthode soustractive** (préconiser par le PCG)

→ On part de l'EBE

CAF = EBE + Transfère de charges d'exploitation [791] + Autres produits d'exploitation [75] – Autres charges d'exploitation [65] + **Produits financiers (s'ils sont encaissables) – les charges financières (si elle sont décaissables)** + Produits exceptionnels (sauf les reprises à caractère exceptionnel et les produits de cession des éléments de l'actif cédé) – Charges exceptionnelles (sauf les valeurs comptables des éléments d'actif cédé) – Participation des salariés [691] – Impôt sur le bénéfice [695]

2] Tableau des emplois-ressources

C'est la partie la plus importante du tableau de financement car elle permet d'étudier les moyens structurels dont à disposer l'entreprise en cours d'année, et par ailleurs identifie la variation du fonds de roulement net global.

Dans les ressources, on liste l'ensemble des possibilités de financement mises à disposition de l'entreprise. Mais la plupart du temps la capacité d'autofinancement ne suffit pas. Donc l'entreprise vend des immobilisations dont elle n'a pas particulièrement besoin. Le produit de la vente constitue pour elle une nouvelle ressource. Si cela ne suffit pas, elle va recourir aux établissements financiers et à ses associés. Ces deniers devront participer à une augmentation

du capital social. Par la suite, elle recourt aux établissements financiers si l'augmentation de capital par les associés ne suffirait pas.

Emplois	Ressources	Soldes significatifs
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice ³ (2)	Capacité d'autofinancement (1)	Autofinancement net (I) (1) - (2)
Acquisition et augmentation de l'actif immobilisé (incorporel, corporel ou financier) (3)	Cession ou réduction de l'actif immobilisé (4)	Investissement net (II) (3) - (4)
		(I) - (II) = solde structurel à financer
Réduction des capitaux propres (6)	Augmentation des capitaux propres (5)	(5) - (6) = Apport en capital social (III) +
Remboursement des dettes financières (8)	Augmentation des dettes financières (7)	(7) - (8) = Endettement net (IV)
Charge à répartir sur plusieurs exercices		(IV) + (III) doit permettre idéalement de financer le solde structurel précédent → (III) + (IV) doit au moins être égale à (I) - (II)
Total des emplois	Total des ressources	

Emploi = utilisation faite des ressources

Mise en paiement des dividendes pour rémunérer les apporteurs de capitaux. Si elle a acquis de nouvelles ressources c'est parce qu'elle avait besoin d'investir dans de nouveaux actifs. Elle régularise les charges à répartir sur plusieurs exercices, réduit ces capitaux propres et enfin, elle rembourse les emprunts qu'elle a faits.

Total des ressources : total des emplois = Δ Fonds de Roulement Net Global

~ Hypothèse 1 : Δ Ressources > Δ Emplois → Δ FRNG est positive = « ressource nette »

~ Hypothèse 2 : Δ Ressources < Δ Emplois → Δ FRNG = « emploi net de ressource »

Conclusion du 2] ➔ /!\ Remarques :

- Les distributions sont celles mise en paiement au cours de l'exercice et non celles proposées au titre dudit exercice.
- Les augmentations ou diminutions de dettes financières exclus les concours bancaires, et les soldes créditeurs de banque
- Les cessions d'immobilisation apparaissent pour le prix de cessions encaissées.
- Les augmentations de capital sont limités aux apports en numéraire et n'intègrent pas les augmentations de capital social par incorporation de réserves.

- Pages 287 à 293 ☺ -

³ Capacité d'autofinancement de l'année N = distribution compte tenu du résultat de N-1. Durant l'année N on met en distribution au près des associés une partie du résultat dégagé sur l'exercice précédent.

Section 2 : La partie II du tableau de financement du Plan Comptable Général 1982
« Tableau d'utilisation (emploi) de la variation du Fond de Roulement Net global »

Le tableau de financement 1982 permet notamment d'exprimer l'équilibre de l'entreprise en terme « de croissance et de risque d'insolvabilité » par la confrontation du Fonds de Roulement Net Global avec le Besoin en Fonds de Roulement. La question sous-jacente étant donc de savoir si une augmentation du volume d'activité de l'entreprise, autrement dit un effet de croissance conduit celle-ci à présenter un Besoin en Fonds de Roulement plus important ou non proportionnellement. Si on mathématise ce qui précède : Δ positive CAHT entre N et N+1
 → Δ positive de même niveau sur le BFRE ?

Δ du volume d'activité de l'entreprise = $[CAHT(N+1) - CAHT(N)] / CAHT(N) = x\%$
 Chiffre d'affaires = ventes de marchandises + production vendue =

Δ BFRE = $[BFRE(N+1) - BFRE(N)] / BFRE(N) = y\%$

Danger → Risque de déséquilibre financier si $y\% > x\%$

Deux raisons peuvent expliquer cela :

- 1] Les éléments d'exploitation sont pour une grande part fixes
- 2] Les stocks et les créances sont mal maîtrisés

Cela signifie qu'une augmentation du chiffre d'affaire n'est pas forcément favorable à l'entreprise : Elle peut engendrer des situations de stockage de matières ou de produits plus importantes, donc plus difficile à financer.

De même pour gagner de nouveaux clients une entreprise peut avoir tendance à accorder des délais de crédit trop importants, ce qui handicap sa situation de trésorerie.

On sait par ailleurs que le Fonds de Roulement Net Global doit financer le Besoin en Fonds de Roulement, mais si ce dernier évolue à la hausse, il peut se trouver que l'entreprise malgré un Fonds de Roulement positif se trouva en situation de rupture de trésorerie. L'objet de la partie du II du tableau de financement est justement d'observer l'évolution de chacun des postes de l'actif cyclique, et de conclure sur la variation de trésorerie.

A] Structure du tableau de financement partie II

Rappel sur la Partie I

Δ Fonds de Roulement Net Global → Ressource nette et emploi Nette de Ressources

Logique de

Δ / Postes	Actif	Passif
En Augmentation entre N+A et N	Besoin	Ressource
En diminution entre N+1 et N	Ressource	Besoin

construction du tableau

Postes de l'actif cyclique	Besoin (2)	Dégagement (1)	Solde (1) – (2)
<u>Variation des postes d'exploitation</u>			
1] Variation des actifs cycliques d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> Stocks Créances et compte rattachés Charges constatés d'avance Avance et acomptes versés aux fournisseurs 	x1 Plus de stocks	x'1 moins de créances	
	=	=	
2] Variation des passifs cycliques d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> Dettes fournisseurs et compte rattachés Produits constatés d'avance Avance et acomptes reçus des clients 	y' (Δ)	y (Δ positive)	
	=	=	
Total des variations liées à exploitation	T1	T2	
A = Δ BFRE			T2 – T1*
<u>Variation des postes hors exploitation</u>			
1] Variation des postes de l'actif hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> Autres créances (créances diverses) Autres postes hors exploitation 			
	=	=	
2] Variation des postes du passif hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> Dettes diverses Autres dettes hors exploitation 			
	=	=	
Totaux des postes hors exploitation	= V1	=V2	
B = Δ BFRHE			V2 – V1
Δ BFR			Z + ou - V
<u>Variation des postes de trésorerie</u>			
1] Variation des disponibilités (Trésorerie Active) <ul style="list-style-type: none"> Banques Caisses 	« stocks » de monnaie à augmenter	« stocks » de monnaie à diminuer	
	=	=	
2] Variation des soldes créditeur de Banque et Découvert (Trésorerie Passive)	Moins de TP	Plus de TP	
	=	=	
Totaux	D2	D1	
Δ Trésorerie Nette = Δ (TA – TP)			D2 – D1

*

$$A = \Delta BFRE = T1 - T2$$

$$??? = Z$$

Partie I

Commentaire :

La somme des variations sur le besoin en fonds de roulement (A) augmenté de la variation sur le besoin en fonds de roulement (B) et augmenté de la variation de la trésorerie nette (C) a permis d'expliquer l'emploi qui a été fait de la variation du fonds de roulement net global dégagé grâce à la partie I du tableau de financement.

Deux cas de figures sont possibles :

~ Le fonds de Roulement Net Global a varié positivement d'une année sur l'autre, c'est donc une ressource nette. Cette ressource est décomposée dans son utilisation en :

- Financement de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation : le chiffre A est négatif.
- Financement de la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation : le chiffre B est négatif.

- Si les ponctions A et B excèdent la variation du fonds de roulement net global alors la trésorerie nette sera négative.

- Si les ponctions sont inférieures à la variation du fonds de roulement net global, alors la variation de trésorerie nette sera positive.

~ Le fonds de roulement net global a diminué, on est en présence d'un emploi net de ressources. Il n'existe pas de marge de financement pour le Besoin en fonds de roulement. Dans ce cas la, l'entreprise est en situation de rupture de trésorerie, puisqu'elle devra solliciter une trésorerie passive pour faire face à ses besoin de financement du cycle d'exploitation.

Parfois, les besoins en fonds de roulement sont à la baisse, on parle alors de dégagement en fonds de roulement d'exploitation et non plus de besoin. Il s'agit d'une ressource qui vient augmenter la variation du fonds de roulement net global.

B| La situation de trésorerie de l'entreprise

La trésorerie nette d'une entreprise = trésorerie active – trésorerie passive

$$= \text{FRNG} - \text{BFR}$$

$$= \text{Stock de monnaie restant au bilan en fin d'anné}$$

Trésorerie nette de fin d'année = Trésorerie du début de l'année (\rightarrow TN (N-1)) + Ensemble d'encaissement pendant l'année – Ensemble de décaissement (quelque soit la nature de l'opération \rightarrow lié à l'exploitation, aux éléments financiers, voire aux éléments exceptionnels)

Si Δ CAHT (chiffre d'affaire hors taxe) augmente, quelle est la Δ Trésorerie d'exploitation ?

Réponse = E.T.E \rightarrow Excédent de Trésorerie liée à l'Exploitation

Si Δ CAHT augmente cela signifie que l'E.B.E a aussi augmenté.

$$\text{E.B.E} = [\text{produits encaissables sur l'exploitation} - \text{charges décaissables}]$$

$$\text{E.T.E} = \text{E.B.E} - \Delta \text{BFRE}$$

Thème 5 : L'analyse financière par l'étude des ratios

On peut mener une analyse financière soit à partir des comptes sociaux publiés par l'entreprise (c'est ce qu'on appelle l'audit externe des comptes d'une société) ou bien mener une analyse de l'intérieur à partir d'un ensemble de document beaucoup plus fin que ce que permet une analyse provenant de l'extérieure. Cette analyse, interne ou externe, poursuit en générale un objectif d'appréciation de la performance de l'entreprise, et dépend en conséquence de la qualité de l'identité de celui qui observe. Très généralement, en effet, l'auditeur (souvent les contrôleurs de gestion) a quatre axes d'analyse possible. Il va tenter de mesurer quatre niveaux de performance de l'entreprise :

<i>Niveau de performances</i>	<i>Les acteurs privilégiés dans l'observation</i>
Solvabilité	Créanciers de l'entreprise : Ensemble des prestataires qui vendent ou allouent des services moyennant rémunération aux entreprises → Fournisseur + autres Créditeurs. Parfois c'est l'Etat Et parfois les collectivités locales lorsqu'elles allouent des aides à l'emploi ou au financement sur investissement aux entreprises.
Rentabilité	Allocataires de fonds – Associés – Apporteurs de capitaux.
Taux de croissance → vulnérabilité au risque économique et technologique	Investisseurs institutionnels Etablissements financiers
Liquidité	Banquiers Salariés

Section 1 : La méthode des ratios dans l'analyse financière

A) Mises en garde dans l'utilisation de la méthode

Les données comptable que présente périodiquement l'entreprise sont établie en fonction de critères fiscaux, juridiques (le mode d'enregistrement des écritures répond au exigence du droit comptable français) ou monétaires (quelque soit l'implantation économique de l'entreprise, elle est tenue de tenir sa comptabilité dans le pays du siège social duquel elle dépend). Autrement dit, l'entreprise est tenue de respecter un ensemble de principes :

1] La règle de prudence : Dans le plan comptable général « la prudence est l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfère sur l'avenir d'incertitudes présentes susceptible de grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise ». Ce principe se traduit par deux règles comptables fondamentales :

- Le traitement asymétrique des plus-values et des moins-value.
- L'obligation de constituer des provisions pour risques et charges.

2] L'absence de correctif lié à l'inflation sur le montant des capitaux investis. Dans l'appréciation ou l'évaluation des immobilisations incorporelles et corporelles, on peut être face

à une sous-évaluation, puisque ces biens sont enregistrés pour leur valeur historique et non pas pour leur valeur réelle de transaction.

3] Les données annuelles ne rendent pas compte le cas échéant du caractère saisonnier de l'activité de l'entreprise.

4] Le bilan seul ne permet pas de cerner totalement les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assurer son exploitation. Il faut également prendre en compte les immobilisations dont l'entreprise est locataire (qui sont pas au bilan mais dans le compte de résultat → redevance de crédit bail - compte 612). Par ailleurs, l'entreprise peut externaliser une partie de sa production ce qui ne permet pas d'apprécier facilement le dispositif productif dont elle a la charge.

B] Les principaux ratios de l'analyse financière

On distingue généralement quatre grands types de ratios ; dans l'ordre : les ratios de structure du bilan, les ratios d'activité, les ratios de résultat (= ratios de gestion), les ratios de liquidité de l'entreprise.

Le gestionnaire mène une analyse financière en se posant un ensemble de questions successives.

~ Quelles sont les caractéristiques économiques de l'entreprise. On observe ici deux points essentiels → Quels sont les résultats obtenus ? Quelle est sa structure financière ?

~ Quels ont été les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assumer son activité industrielle et commerciale, à la fois en terme d'actif fixe (équipements productifs et commerciales) mais aussi en terme de fonds de roulement mobilisés ?

~ L'activité de l'entreprise a-t-elle évoluée ? Autrement dit, quelle est l'évolution de son chiffre d'affaire au plan national et international, et le cas échéant (si elle est diversifié, notamment) par gamme de produits ?

~ Quels résultats a-t-elle obtenu en fonction des politiques mises en œuvre ? Ici, ce peut être une politique d'investissement, une politique de réseau de distribution, ou encore une politique de financement etc.

~ Eu égard en capitaux engagés l'entreprise présent-elle un niveau de rentabilité suffisant ? Et comment répartit-elle les revenus obtenus vers les différents agents économiques ?

~ Quelle est la part des investissements qui ont été autofinancés (= capacité d'endettement) ? Dispose-t-elle d'une capacité d'endettement ou non pour assurer sa croissance ?

~ La structure financière de l'entreprise est-elle satisfaisante ? (compte tenue des réponses données aux questions précédentes)

A) Ratios de structure de bilan

Actifs	Passifs avant répartition
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow [2] </div> <div> Emplois durable Actif Immobilisé Brut </div> </div>	Ressources stables [1]
	Capitaux propres [3]
	Ressources financières [4]
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Actif cyclique Actifs cycliques d'exploitation </div> <div style="margin-left: 10px;"> \updownarrow </div> </div>	
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Actifs cycliques hors exploitation </div> <div style="margin-left: 10px;"> \updownarrow </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> \updownarrow </div> <div> Dettes cycliques [5] [Exigible à court terme] </div> </div>
Trésorerie active	Solde créditeur de Banque
	Trésorerie passive
Totale actif	Total passif

Ratio de structure = Poste de bilan / poste de bilan

R1 = Ratio de financement des immobilisations = $[1]/[2] > 1$

R2 = Ratio d'endettement de l'entreprise = $[3]/[4] [0,5 ; 1]$

R3 = Ratio d'autonomie financière = $[3] / ([4]+[5])$

R4 = Intensité capitalistique = $[2] / \text{Bilan}$

R5 = Solvabilité⁴ = Actifs cycliques d'exploitation $[\rightarrow \text{stocks} + \text{créances et comptes rattachés}]$ / Dettes cycliques

R6 = Equilibre financier = Ressources stables / (Actif immobilisé brut + besoin en fonds de roulement d'exploitation) = $[0,7 ; 1]$

B) Ratio d'activité

Quand on parle de ratio d'activité on entend :

Ratio de détention (rétention) des stocks ou des créances +

Ratio de crédit inter-entreprises (ratio accord au client, ou qui sont accordés par les fournisseurs)

1) Ratio de stockage

R = Poste de bilan / Poste de compte de résultat y correspondant

On cherche à savoir combien de temps les stocks restent dans l'entreprise.

Ratio de stockage de marchandises = $[(\text{Stock initial de marchandise (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de marchandise} / 2) / \text{coût d'achat de ces marchandises vendues}] * 360$

Coût d'achat de marchandises vendues = achat de marchandise + Coût des matières premières consommées

Durée de stockage des matières premières = $[(\text{Stock initial de MP (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de MP} / 2) / \text{Coût achat des matières premières consommées.}] * 360$

⁴ La solvabilité comme « la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance convenue »

Coût des matières premières consommées = Montant des achats de matières première pendant l'année + ou - ou - Stock de MP.

Durée de stockage des produits finis = $\frac{[(\text{Stock initial de PF (stock final de l'année précédente)} + \text{stock final de PF}) / 2]}{\text{Coût de production des produits finis vendus.}} \times 360$

[*360 → donne la durée en nombre de jours]

Plus la durée de détention des stocks est longue, plus la rétention de monnaie est forte, plus cela constitue un signe de dysfonctionnement dans l'exploitation dans le cycle d'activité de l'entreprise.

Durée du crédit interentreprises : $\frac{[\text{volume du compte de tiers concernées (TTC)} / \text{flux correspondant à ce tiers dans le CR} \times (1 + \text{TVA}^5)]}{360} \times 360 \text{ jours}$

1] Durée du crédit accordée aux clients de l'entreprise lorsque celle-ci facture avec un délai de règlement. A ce moment la on calcul la durée du crédit accordé aux clients.

Durée du crédit accordée aux clients : $\frac{[\text{Créance client et comptes rattachés qui figurent au bilan} / (\text{volume des ventes de marchandise et/ou production vendue dans le CR} \times (1,196))]}{360} \times 360$

2] Durée du crédit obtenue des fournisseurs = $\frac{[\text{Compte fournisseur et comptes rattaché} / (\text{achats et/ou services dans le CR (poste 60 ou 61)} \times (1,196))]}{360} \times 360$

Exercice : Les peintures industrielles

Question 1 : Bilan fonctionnel au 31/12/N

Actif	Passif
<u>Immobilisation</u> 2323220 Actif immobilisé brut 2 305 340 Charges à répartir sur plusieurs exercice** 17 880	<u>Ressources propres</u> 2487912 Situation nette de l'entreprise (capitaux propres, réserve et résultat nette de l'entreprise) 1 415 585 (→ Total I) + Total des amortissements 972 104 + Total des provisions pour dépréciation 99 323
<u>Actifs cycliques</u> 1836153 439 150 + 565 000 + 725 778 + 104 575 + 1650	<u>Dettes financières</u> 250 800 Empreint et dettes assimilées
<u>Disponibilités</u> 34050	<u>Dettes cycliques</u> 1455611 1089 760 + 352 151 + 126 00 + 1100 Trésorerie passive 0
4 193 423	4 193 423

** Compte 481 – charges a répartir sur plusieurs exercices

→ Soit il intègre les actifs les Actif immobilisés bruts

→ soit il sont considéré comme des actifs fictifs (on les enlève de l'actif et on diminue le passif en diminuant les ressources propres)

Question 2

FRNG = Ressources stables – Emplois permanents

Ressources stables = Ressources propres + Dette financière

⁵ Rappel sur la TVA : $\text{TTC} = \text{HT} + \text{Taxe} \Leftrightarrow \text{HT} + \text{taux de TVA} \times \text{HT} \Leftrightarrow \text{HT} \times (1 + \text{taux de TVA})$ donc si le taux est de 19,6% on aura $\text{TTC} = \text{HT} \times 1,196$

Emplois permanents = Emplois permanents + charges a répartir sur plusieurs exercice

On a donc :

$$\text{FRNG} = 2487\,912 + 250\,800 - 2\,323\,220$$

$$\text{FRNG} = 414592 > 0$$

$$\text{BFR} = \text{Actif cycliques} - \text{Dettes cycliques} = 1836153 - 1455\,611 = 380\,542$$

FRNG > BFR cela signifie que la Trésorerie nette sera positive. C'est ce qui reste après que le fonds de roulement a couvert le BFR. [$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR} \rightarrow 414592 - 380542 = 3450$ (→ disponibilité)]

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie passive} \rightarrow 34050 - 0 = 34050$$

Question 3 : Ratios de structure du bilan

$$\text{R1} = \text{Structure de l'actif} = (\text{Actif immobilisé brut} + \text{charges à répartir}) / \text{Actif cyclique} = 232220 / 1836153 = 1,26$$

$$\text{R2} = \text{Structure du passif} = \text{Capitaux propre} / \text{Dettes} = 2487912 / (250\,800 + 1455611) = 1,45$$

$$\text{R3} = \text{Financement des immobilisations (donc des investissement)} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé brut} = (2487912 + 250800) / 2305340 = 1,18$$

→ que les actifs immobilisés brut

Commentaire :

Pour cette entreprise, le ratio de structure de l'actif (1,26) est sensiblement plus élevé que celui de la branche. Cela est dû à un équipement industriel ou financier plus important pour les peintures industrielles que pour ses concurrents. Cela pourrait signifier une certaine avance technologique, ce qui lui permet une position de marché plus satisfaisante.

La structure du passif est de 1,45, cela signifie que la société a plus de capitaux propres que de dettes. Elle a une autonomie financière importante, et il est meilleur que celui de la concurrence.

Peinture industrielle, compte tenu du poids de ses immobilisations présente un ratio r3 supérieur à 1 (c'est pourquoi son FRNG est positif) mais moindre que celui de la concurrence. Il conviendrait sans doute compte tenu du bon niveau d'autonomie financière d'envisager un emprunt sur le long terme pour assurer un financement des immobilisations plus large.

C| Les ratios de gestion

Ces ratios permettent de mesurer les facteurs participants à la création ou à l'augmentation de valeur apportée par l'entreprise. On peut ainsi calculer un chiffre d'affaire par salarié. On fera par exemple le calcul du chiffre d'affaire HT / Effectif employé par l'entreprise. On trouve le volume d'affaire dégager par individus, toute augmentation de ce ratio étant considéré comme satisfaisante. Ceci étant, il est préférable plutôt que de prendre l'effectif mais le nombre d'heures rémunérées. On a alors le chiffre d'affaire dégagé pour une heure de travail rémunérée. Ce qui est plus intéressant d'avoir par effectif, car il est très disparate parfois.

On peut aussi mesurer la répartition de la valeur ajoutée. Quelle est la rémunération du facteur travail : Charge de personnels / VA. Tout accroissement de ce ratio entraîne une réduction de la rémunération de l'entreprise. Alors qu'une réduction est favorable au capital technique de l'entreprise.

On peut calculer la rémunération des capitaux empruntés : Charges financières / VA

Rémunération de l'entreprise elle-même : Capacité d'autofinancement / VA

Rentabilité des capitaux investis : Résultat d'exploitation / valeurs immobilisées (emplois permanents) + BFRE

Rentabilité financière : Résultat net d'impôt / Capitaux propres

D) Ratio de liquidité

Ratio de liquidité général = Tout ce que l'entreprise peut vendre rapidement par rapport à tout ce qu'elle doit sur le court terme

→ (Stocks + Créances clients + Disponibilités) / Dettes cycliques

L'objectif est que ce ratio soit supérieur à 1 sinon on n'a pas les moyens de couvrir ces dettes cycliques.

Ratio de liquidité réduite = Ici on ne travaille que sur la monnaie immédiatement disponible dans un court terme

→ (Créances + Disponibilités) / Dettes cycliques

Ce ratio est généralement compris entre 0,7 et 1.

Ratio de liquidité immédiate = Qu'est-ce qu'on peut payer de nos dettes cycliques grâce à nos disponibilités ?

→ Disponibilité / Dettes cycliques

Ces ratios doivent être observés dans un tableau de bord sur quelques années consécutives afin de repérer les dysfonctionnements liés soit à la structure du bilan (trop d'endettement, politique d'investissement non financé, besoin en fonds de roulement trop élevé etc.)

Où la non maîtrise des durées de crédit interentreprises (crédit fournisseurs < crédits clients, sinon on doit rembourser avant d'avoir récupéré son propre argent)

Où encore ratio de gestion insuffisant : la rentabilité des capitaux engagés est faible, ou la VA dégagée est insuffisante

Où les ratios de liquidité sont en baisse de façon continue ce qui dénote une situation de déséquilibre financier (→ La trésorerie = FR – BFR)

Ce tableau de bord de l'entreprise doit également être comparé aux performances des entreprises concurrentes du secteur afin que l'entreprise se situe par rapport à cette dernière.

Page 116 – 134 ☺

Complément : il existe également des ratios dits de rentabilité, qui mesurent le résultat obtenu sur les capitaux engagés par les investisseurs dans l'entreprise. On entend par capitaux engagés différents éléments :

~ On peut considérer les capitaux engagés par l'entreprise elle-même : il s'agit alors de capitaux propres que l'entreprise comparera au résultat net d'impôt qu'elle a dégagé durant l'exercice. Dans ce cas, on obtient un ratio de rentabilité des capitaux propres : Résultat net d'impôt / capitaux propres engagés par l'entreprise

L'objectif est de présenter un niveau de rentabilité satisfaisant du point de vue des apporteurs de capitaux, au regard des performances des entreprises du secteur

Ce ratio de rentabilité des capitaux propres est aussi appelé rentabilité financière des capitaux propres, et il est principalement observé lorsqu'il s'agit d'une société anonyme par les actionnaires de cette dernière. En effet, l'actionnaire compare toujours la rentabilité financière des titres qu'il détient avec celles obtenues par d'autres entreprises de son portefeuille de titre. Si l'entreprise est sous performante, il anticipe que son dividende sera peu élevé, et il est tout à fait probable qu'il revende les titres détenus dans l'entreprise. C'est pourquoi les sociétés

anonymes ont un intérêt particulier dans la présentation des niveaux de rentabilité financier présenté.

~ Rentabilité économique intéresse principalement les investisseurs et elle est observée sur le long terme (3 ou 4 ans) tandis que la rentabilité financière était un objectif de long terme. On entend par rentabilité économique, la rentabilité dégagée en fonction des capitaux engagés dans l'exploitation de l'entreprise. Autrement dit, on peut mesurer la rentabilité économique de deux façons distinctes :

1] une rentabilité brute $\rightarrow EBE / (\text{immobilisation technique (= d'exploitation / corporelle)} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation})$

2] une rentabilité économique dite net $\rightarrow EBE + \text{ou} - (\text{Amortissements} / \text{immobilisation d'exploitation}) / (\text{immobilisation technique (= d'exploitation / corporelle)} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation})$

Fin de l'exercice sur « les peinture industrielles »

Question 3 :

Calcul = demandé à alicé

L'entreprise dispose d'un ensemble d'actifs circulant qui lui permet de rembourser le total de ses passif exigibles à court terme, mais cela ne peut se faire que dans la mesure où :

1] L'ensemble des stocks peuvent être cédés ou utilisés sans dépréciation (ce qui est rarement le cas évidemment).

2] L'ensemble des créances n'est pas totalement recouvrable puisqu'une partie des clients peut être insolvables. C'est pourquoi on calcule un autre ratio de liquidité, dit ratio de liquidité réduite, qui tient davantage compte de la réalité économique de l'entreprise.

Liquidité réduite = Créances clients pour leur valeur nette de provision + disponibilités / passif circulant exigible

$$\begin{aligned} \text{Liquidité réduite} &= [(688545 + 104575) + 1650 + 34050] / 1454511 \\ &= 828720 / 1454511 = 0,57 \end{aligned}$$

L'entreprise, si elle devait régler ses différents fournisseurs à une date d'échéance fictive au 31 Décembre N ne pourrait pas faire face à ses engagements extérieurs, à partir de ses seules disponibilités et créances recouvrables. Autrement dit, l'entreprise peut être en difficulté de trésorerie rapidement notamment si ses fournisseurs réduisaient leur délai de crédit.

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilité / passif circulant exigible

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = 34050 / 1454511 = 2\%$$

Ce ratio de 2% détermine ce que peut rembourser l'entreprise sur ses seules disponibilités en supposant que toutes les dettes sont exigibles au 31 Décembre. Pour lever cette hypothèse, il est possible de calculer un ratio plus précis compte tenu des date réelle d'exigibilité des dettes.

Ce ratio appelé ratio de liquidité certaine se calcule de la façon suivante :

(disponibilité + effet à recevoir immédiatement négociable) / dettes à moins d'un an.

Les autres créances (pas les créances clients) peuvent être valablement supposées être à court terme. Par ailleurs, les charges constatées d'avance sont également constatées à moins d'un an. Le ratio de liquidité certaine devient : $(34050 + 104575 + \text{charges constatées d'avances ? } (1650)) / 1454511 = 10\%$

Cette société présente une situation assez fragile notamment en terme de trésorerie disponible. Cela peut s'expliquer par différents aspects :

- 1] une insuffisance de ses capitaux propres par rapport aux engagements extérieurs.
- 2] Le poids de ses créances pèse sur sa trésorerie : elle ne recouvre pas assez vite les sommes dues par les clients.
- 3] Ces stocks de matières premières et de produits finis semblent élevés puisqu'ils sont égaux en valeur brute à près de 80% du montant du total de l'actif immobilisé

Réviser dans le manuel tout ce qui concerne la section 3 des différents chapitres → indicateur de gestion + notion de gestion.

Index renvoie à des mots clés utilisés pendant le cours

Glossaire

A la fin du manuel : exercices corrigés

Questions imposées + Questions optionnelles : soit question de cours, soit calcul sur les soldes intermédiaires de gestion, construction d'un bilan fonctionnel BFR Trésorerie nette, capacité d'autofinancement, établissement d'un tableau de financement, ratios, ou bilan et compte de résultat simplifié pour qu'on fasse un diagnostic de bilan.

CHAPITRE 3 : LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NORMATIF

I. Introduction

Il s'agit de déterminer *le besoin en fonds de roulement d'exploitation prévisionnel* en tenant compte des normes d'exploitation de l'entreprise, ie. de ses propres conditions d'activité. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est exprimé par rapport au *chiffre d'affaires hors taxe*.

Cette méthode permet de prévoir les effets de l'évolution du chiffre d'affaires sur le montant du BFRE. **Il constitue un élément prévisionnel à chiffrer dans le cadre d'un nouveau projet (chapitre 4), dont le but poursuit l'augmentation du chiffre d'affaires.** Cette méthode est dite « *dynamique* ».

La méthode statique (chapitre 3) détermine le besoin en fonds de roulement d'exploitation à partir du bilan fonctionnel. Cette photographie permet d'articuler le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement d'exploitation, le besoin en fonds de roulement hors exploitation et la trésorerie.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation prévisionnel pour 1 € de chiffre d'affaires est appelé *fonds de roulement normatif*. Le fonds de roulement normatif est donc la ressource nécessaire pour financer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise exprimé en nombre de jours de CAHT.

II. Le calcul du besoin en fonds de roulement normatif

A. Principe

L'analyse est fondée sur la détermination *de ratios de rotation ou de durées moyennes* des principaux postes du BFR. Le calcul de ces ratios est fait à partir des valeurs brutes. Un stock est toujours rapporté à un flux selon la forme générale suivante :

$$\text{Délai} = \frac{\text{Stock}}{\text{Flux annuel}} \times 360$$

Pour déterminer le délai en jours, il est nécessaire d'obtenir un stock en jours grâce au bilan et un flux en jour grâce au compte de résultat. Le compte de résultat donne des flux annuels : le flux quotidien s'obtient par la division du flux annuel par 360 (une année commerciale).

Quel est l'apport de ce modèle ?

Par rapport à un calcul statique effectué d'après un bilan en fin d'exercice, le modèle normatif est *analytique* car il permet de mesurer l'incidence d'une modification de durée ou de pondération sur le besoin à financer pour un ou plusieurs postes de calcul.

B. Durées moyennes et ratios de rotation

Les composants sont les éléments du cycle d'exploitation. Des décalages de rentrée ou sorties d'argent existent entre :

- l'achat et la vente : durée de stockage (matières, en-cours, produits finis) ;
- la vente et le règlement du client : durée des créances (clients, T.V.A. déductible, ...) ;
- l'achat et le règlement des fournisseurs : durée des dettes (fournisseurs, T.V.A. collectée, salaires, charges sociales, ...).

Le BFRE en jours du CAHT :

$$\text{BFRE}_{\text{CAHT}} = \frac{\text{BFRE}}{\text{CAHT}} \times 360$$

Ce ratio reflète l'évolution du BFRE en faisant abstraction des variations du chiffre d'affaires. Il est global et l'intérêt réside aussi dans sa décomposition en plusieurs sous ratios qui reflètent les principaux postes du cycle d'exploitation.

a. Les composantes positives du BFRE

Pour rappel, $\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$. L'actif circulant d'exploitation est la composante positive du BFRE et les dettes d'exploitation sont la composante négative du BFRE.

1) Rotation des stocks de marchandises

$$\frac{\text{Stock de marchandises}}{\text{Achats de marchandises + variation du stock}} \times 360$$

(ou coût d'achat des marchandises vendues)

Il s'agit du délai pendant lequel l'entreprise peut assurer ses ventes sans réapprovisionnement auprès de ses fournisseurs.

Si toutes choses égales par ailleurs, si le délai augmente plus vite que le CA, cela signifie qu'il y a sur-stockage. Cette situation est pénalisante pour l'entreprise puisqu'elle doit trouver des ressources de financement supplémentaires qu'il va falloir rémunérer.

Comment calculer les variations de stock ?

Charges	Compte de résultat	Produits
Marchandises		Produits finis
Stock initial – Stock final		Stock final – Stock initial
Matières premières		
Stock initial – Stock final		

2) Rotation des stocks de matières premières

$$\frac{\text{Stock de matières premières}}{\text{Achats de matières premières + variation de stock}} \times 360$$

(ou coût d'achat des matières consommées)

Il s'agit du nombre de jours pendant lequel l'entreprise peut alimenter le cycle de production sans réapprovisionnement auprès des fournisseurs.

En tant que tel ce délai de rotation n'est pas analysable. Il faut donc le comparer dans le temps et dans l'espace (d'une entreprise à une autre). *Si ce délai augmente, il s'agit d'un mauvais signal sauf cas exceptionnel comme une période de grève.*

3) Rotation des stocks de produits finis

$$\frac{\text{Stock de produits finis}}{\text{Coût de production des produits finis vendus}} \times 360$$

Economiquement, ce ratio indique la continuité des ventes pendant x jours malgré un arrêt total du cycle de production.

4) Durée moyenne de crédit accordés aux clients

$$\frac{\text{Créances client + comptes rattachés + EENE}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

Le crédit client étant TTC, le flux est appréhendé en TTC. Ce ratio signifie que le délai de paiement moyen accordé aux clients est de x jours.

5) Rotation de la TVA déductible

Le ratio est le suivant : 15 jours de temps d'écoulement + délai de paiement.

Exemple : Si la TVA est payée le 20 de chaque mois, le délai est $15 + 20 = 35$ jours. Le délai de paiement est la durée séparant la fin du mois de la date d'échéance.

b. Les composantes négatives du BFRE

1) Durée moyenne des crédits fournisseur

$$\frac{\text{Dettes fournisseurs + comptes rattachés}}{\text{Achats TTC + autres achats TTC}} \times 360$$

Economiquement, le délai de rotation du crédit fournisseur indique le délai de paiement moyen dont bénéficie l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs.

Ces durées peuvent aussi être connues sans ces calculs. Par exemple, lorsque le crédit est le même pour tous, il suffit d'en retenir la durée unique.

2) La TVA collectée, le personnel et les organismes sociaux

Le ratio est le suivant : 15 jours de temps d'écoulement + délai de paiement.

Par convention, les achats et les ventes sont supposés régulièrement répartis sur le mois, la durée d'écoulement est donc une moyenne : $(30 + 0) / 2$

C. Les coefficients de structure

Ces ratios sont établis avec des unités différentes. Une norme commune qui est le nombre de jours de CAHT, permet de cumuler les différents postes afin d'obtenir le ratio du Besoin en Fonds de Roulement Normatif global.

L'harmonisation des précédents ratios passe par le calcul des « *coefficient de structure* » pour chaque élément du BFRE. Par la suite, ils servent le principe de conversion suivant :

$$\frac{\text{Stock de matières premières}}{\text{CA HT}} \times 360 = \underbrace{\frac{\text{Stock de matières premières}}{\text{coût d'achat des matières consommées}} \times 360}_{\text{Durée de stockage}} \times \underbrace{\frac{\text{coût d'achat des matières consommées}}{\text{CA HT}}}_{\text{Coefficient de structure}}$$

Poste	Coefficient de structure
▪ Stocks de marchandises	$\frac{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}}{\text{CA HT}}$
▪ Stocks de matières premières	$\frac{\text{Coût d'achat des matières premières consommées}}{\text{CA HT}}$
▪ Stocks de produits finis	$\frac{\text{Coût de production des produits vendus}}{\text{CA HT}}$
▪ Clients et comptes rattachés	$\frac{\text{CA TTC}}{\text{CA HT}}$
▪ TVA déductible	$\frac{\text{Achats HT} \times \text{Taux de TVA}}{\text{CA HT}}$
▪ Crédit accordé par les fournisseurs	$\frac{\text{Achats TTC}}{\text{CA HT}}$
▪ TVA collectée	$\frac{\text{CA HT} \times \text{Taux de TVA}}{\text{CA HT}}$
▪ Personnel	$\frac{\text{Salaires}}{\text{CA HT}}$
▪ Organismes sociaux	$\frac{\text{Charges sociales}}{\text{CA HT}}$

D. Le Besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif

Pour chaque élément, effectuer le produit :

Coefficient de structure × ratio de rotation (ou durée moyenne)

Les comptes de l'actif engendrent un besoin et les comptes du passif, un dégagement. Il est recommandé de présenter les éléments de calcul du besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif dans un **tableau récapitulatif**.

Composante du BFRE	Coefficient de structure	Durée moyenne ou ratio de rotation	Besoin	Dégagement
Stock et en-cours				
Marchandises	×	×	×	
Matières premières	×	×	×	
Produits finis	×	×	×	
Créances d'exploitation				
Créances clients	×	×	×	
TVA déductible	×	×	×	
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs	×	×		×
Dettes fiscales et sociales				
TVA collectée	×	×		×
Personnel	×	×		×
Organismes sociaux	×	×		×
			× (a)	× (b)

La différence entre les besoins et les dégagements (a-b) exprime le BFRE pour 1 € de CA HT par jour. Cette différence constitue un besoin si elle est positive, un dégagement si elle est négative.

E. Le Besoin en fonds de roulement d'exploitation prévisionnel

$\text{BFRE} = \frac{\text{CA prévisionnel annuel}}{360} \times \text{BFRE pour 1 € de CA par jour}$
--

Chapitre 4 : EVALUATION FINANCIERE DE LA DECISION D'INVESTIR

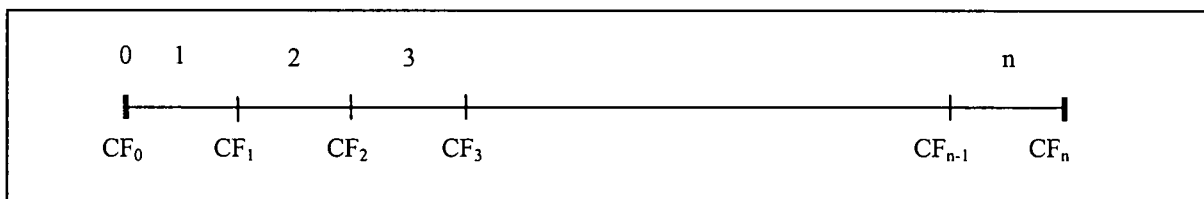
(en univers certain)

L'évaluation d'un projet est une procédure qui comporte deux étapes. Dans un premier temps, c'est l'évaluation des conséquences monétaires de l'investissement, il faut donc calculer les cash-flows futurs. Dans un second temps, c'est l'étude de faisabilité, soit l'utilisation de critères dont la confrontation peut conduire à des contradictions, auquel cas, il faudra en privilégier certains par rapport à d'autres (validité des critères). Ceci est vrai aussi en cas de projets mutuellement exclusifs. Dans le cadre de la gestion de projet, seule sera étudiée l'analyse de la faisabilité d'un projet ou la décision d'investir en univers certain.

I. Le calcul des flux nets de trésorerie d'un projet

La **période pluriannuelle** est la période pendant laquelle le projet devrait avoir une influence sur le résultat et sur la trésorerie. Elle commence à la date de décision ($t = 0$) et finit à la date de cessation ($t = n$). Chaque période s'accompagne d'un cash-flow (CF_t).

Période pluriannuelle d'exploitation ($t = 0$ à n)



Avec CF_t : $CF_t = R_t - D_t$

R_t : Rentrées de trésorerie

D_t : Sorties de trésorerie

Caractéristiques des cash-flows

✓ Flux nets de trésorerie

Le cash-flow est une rentrée ~~de~~ nette de trésorerie si le projet génère plus de recettes que de dépenses sur la période et dans le cas contraire, une sortie nette de trésorerie.

✓ Flux différentiels

Ils découlent d'une comparaison de situations ("entreprise avec projet" et "entreprise sans projet" ou "entreprise avec projet A" et "entreprise avec projet B"). Le plus souvent les projets sont calculés par référence au statu quo.

✓ Flux économiques

Ils ignorent la manière dont le projet est financé et ce qu'il coûte à l'entreprise (des intérêts en cas d'emprunt ou dividendes en cas d'augmentation de capital social).
Ce sont des cash-flows à dette nulle.

✓ Flux en valeur nominale

Ils sont calculés en valeur nominale et incluent l'inflation.

✓ Cash-flows de gestion et cash-flows de capital :

Il y a deux types d'opérations :

- les **cash-flows de gestion** ayant un impact sur le compte de résultat : chiffre d'affaires, charges d'exploitation décaissables et impôt,
- les **cash-flows de capital** ayant un impact sur le bilan : investissements et désinvestissements, ajustements de structure financière (variation de besoin en fonds de roulement).

Si l'entreprise peut établir un rapport financier entre son besoin en fonds de roulement (BFR) et le chiffre d'affaires, toute anticipation d'une hausse d'activité donne une mesure de la ponction qui devra être faite sur le solde des flux encaissables d'exploitation. Ainsi, le BFR normatif appliqué à la variation de chiffre d'affaires attendu, évalue la variation de BFR nécessaire afin de maintenir l'équilibre financier atteint avant la réalisation du projet.

En règle générale, les variations de besoin en fonds de roulement sont comptabilisées en début de période ou en fin de période précédente. Dans la mesure où un projet d'investissement a une durée de vie finie, il n'y a pas à investir de manière définitive dans la structure financière, les sommes investies doivent être récupérées à la fin. **La somme des besoins en fonds de roulement est nécessairement nulle.**

Modalité de calcul des flux nets de trésorerie consécutifs à une décision d'investir¹

Flux différentiels de t=0 à t=n	0 ^(a)	1	n ^(b)
(1) Produits d'exploitation encaissables				
(2) + Produits de gestion calculés				
(3) + Produits de cession				
(4) – Charges d'exploitation décaissables				
(5) – Dotations aux amortissements				
(6) – Coûts fiscaux non amortis ^(c)				
(7) = Résultat avant impôt				
(8) – Impôt				
(9) = Résultat économique après Impôt				
(10) Cash-flow de gestion potentiel ^(d)				
(9) + (6) + (5) – (3) – (2) = (1) – (4) – (8)				
(11) – Coût des investissements				
(12) + Produits de cession (3)				
(13) + Subvention d'investissement				
(14) - Δ BFR				
(15) = Cash flow net total (CF) ^(e)				

(a) Début de période 1 (date de décision) ; pour les autres périodes, les cash-flows sont supposés disponibles à terme échu.

(b) Fin de période globale, généralement pluriannuelle, c'est la période sur laquelle se fait l'analyse de rentabilité : CF_t tient compte de la valeur de sortie du projet.

(c) Valeurs nettes comptables (VNC) des actifs cédés, spécialement en $t = 0$ (projets de remplacement) et en $t = n$ (fin de calcul de rentabilité).

(d) Cash-flow principalement lié à des opérations d'exploitation.

(e) Le cash-flow est aussi égal à la différence entre la totalité des recettes différentielles et la totalité des débours différentiels, soit $(1) + (3) - (4) - (8) - (11) + (13) - (14)$.

¹ Source : S. PARIENTE, *Techniques financières d'évaluation, Economica, 1995.*

Opérations de gestion

Ligne (1) : Les produits d'exploitation encaissables correspondent à la variation de chiffre d'affaires réalisée grâce aux investissements du projet.

Ligne (2) : Les produits de gestion calculés sont en relation avec les subventions reçues (ligne (13)) : le bénéficiaire paie l'impôt sur la subvention au prorata de l'amortissement de l'investissement – quote-part de subvention virée au compte de résultat.

Ligne (3) : Le produit de cession est systématique en $t = n$, sauf si les investissements sont mis au rebus. Il peut y avoir une valeur de sortie en $t = 0$ en cas de projet de remplacement.

Ligne (4) : Les charges d'exploitation décaissables consignent les variations de consommations intermédiaires (biens : matières premières et marchandises et services : sous-traitance, maintenance, prime d'assurance, ...) et de coûts salariaux à estimer par rapport au statu quo (situation sans investissement). Des projets de modernisation ou de productivité engendrent des variations négatives (économies).

Ligne (5) : Les dotations aux amortissements sont celles générées par la réalisation du projet. En cas de projet de remplacement, les dotations sont la différence entre l'amortissement en cas de projet et l'amortissement en cas de statu quo.

Ligne (6) : Les coûts fiscaux non amortis

Ligne (7) : Le résultat avant impôt peut augmenter ou diminuer, dans le second cas, il permet une économie fiscale.

Ligne (8) : L'impôt se calcule en appliquant le taux d'impôt sur les sociétés ($36^{2/3}\%$) au résultat avant impôt.

Ligne (9) : Le résultat économique après impôt est obtenu après déduction de l'impôt du résultat avant impôt.

Ligne (10) Cash-flow de gestion : Différence entre les produits de gestion encaissables et les charges de gestion décaissables.

- Méthode additive : $(9) + (6) + (5) - (3) - (2)$
- Méthode soustractive : $(1) - (4) - (8)$

Opérations bilanciellles

Les opérations bilanciellles modifient le bilan :

- les investissements => hausse l'actif brut immobilisé => baisse du fonds de roulement,
- les produits de cession => résultat net => hausse du fonds de roulement,
- variation de BFR.

Pour obtenir le cash-flow total à actualiser, il faut tenir compte des opérations bilanciellles : $(10) - (11) + (12) + (13) - (14)$; c'est aussi recettes globales – décaissements globaux, soit $(1) + (3) - (4) - (8) - (11) + (13) - (14)$.

APPLICATION : Projet de remplacement

Matériel actuel : Acquis il y a trois ans pour 21 000 €, amorti en linéaire sur 7 ans, valeur marchande actuelle : 15 000 € ;

Matériel de remplacement : Valeur d'achat de 50 000 €, amortissable en dégressif sur 4 ans.

Conséquences du remplacement :

	1	2	3	4
Δ Chiffre d'affaires	10 000	12 000	14 000	16 000
Δ Consommations intermédiaires	2 000	2 500	3 000	4 500

Le BFR représente 15 % du chiffre d'affaires.

Au bout de 4 ans, les valeurs résiduelles sont estimées à :

- Matériel actuel : valeur résiduelle nulle,
- Matériel de remplacement : 20 % de la valeur à l'état neuf, avec une inflation annuelle estimée à 6 %.

Calculer les cash-flows du projet avec un taux d'impôt de 36^{2/3} %.

II. Les critères actuariels de sélection et leur validité

A. La valeur actualisée nette (VAN)

La VAN est la somme des cash-flows actualisés du projet.

$$VAN = \sum_{t=0}^n CF_t (1 + k)^{-t}$$

Avec :

- **n**, la durée de vie du projet,
- **CF_t**, le cash-flow différentiel ($R_t - D_t$),
- **k**, le coût du capital

Le taux k représente le coût moyen pondéré du capital, il mesure ce que coûte à l'entreprise le financement. C'est une pondération du coût des capitaux propres (k_c) et du coût de la dette (k_d), en fonction de la répartition des capitaux propres (CP) et de la dette (D).

$$k = k_c \times \frac{CP}{CP+D} + k_d \times \frac{D}{CP+D} \quad k_c = \frac{RN}{CP} \quad k_d = i \times (1-t)$$

Soit RN, le résultat net, i le taux d'intérêt de la dette et t le taux d'imposition.

Un projet est rentable de ce point de vue dès lors que la VAN est positive : il rapporte davantage que ce qu'il coûte.

Remarque : Réinvestissement des cash-flows positifs au coût du capital

La méthode de la VAN suppose un réinvestissement des cash-flows positifs ou un financement des cash-flows négatifs au coût du capital. Cette hypothèse est critiquable.

APPLICATION : Projet de remplacement

Calculer la VAN du projet avec $k = 12\%$.

Le projet est-il acceptable ?

Quel est le cumul des rentrées nettes de trésorerie au bout de 4 ans ?

B. L'indice de rentabilité (IR)

Lorsqu'il faut **choisir entre des projets** qui présentent des **prises de fonds initiales différentes**, la sélection peut se faire selon le critère de l'IR.

L'IR donne la rentrée nette de trésorerie actualisée pour une dépense de 1 €.

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t (1+k)^{-t}}{-CF_0} \quad IR = \left[\frac{VAN - CF_0}{-CF_0} \right]$$

Le projet est rentable avec IR supérieur à 1. Ce critère s'avère pertinent en cas de situation de rationnement du capital.

C. L'annuité équivalente (AEQ)

Lorsqu'il faut choisir entre des projets qui présentent des durées de vie différentes, la discrimination peut se faire sur le critère de l'AEQ. **Elle correspond à la contribution annuelle du projet au cash-flow total de la société.** Plus cette contribution est forte, meilleur est le projet.

$$AEQ = VAN \times \frac{k}{1 - (1+k)^{-n}}$$

Ce critère est pertinent à la condition que l'on admette que les projets sont renouvelables à l'infini sur les mêmes durées et selon les mêmes conditions.

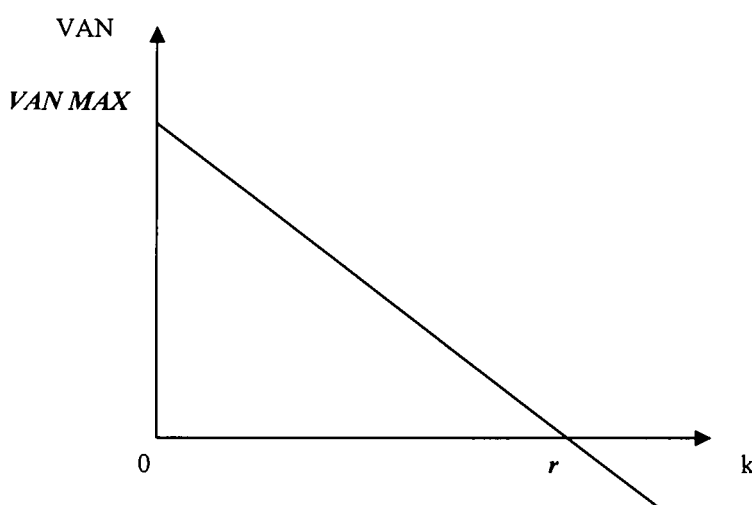
D. Le taux de rendement interne (TRI)

Le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN, soit r , la solution de :

$$\sum_{t=0}^n CF_t (1+r)^{-t} = 0$$

Le projet est rentable avec r supérieur à k .

Méthode d'interprétation linéaire



APPLICATION : Projet de remplacement

Calculer le TRI par itération.

Remarques : Conditions de validité du TRI

- Réinvestissement des revenus intermédiaires au TRI

L'hypothèse de pouvoir replacer les cash-flows positifs à un taux identique et parfois élevé sur toute la période de vie du projet, est peu réaliste.

- Ambiguïté de la méthode

Le critère est ambigu, il peut s'appliquer à la fois à un prêt (placement) ou à un emprunt (opération de financement).

Exemple : Soit deux projets, le projet A un placement et le projet B un emprunt :

	CF_0	CF_1
Projet A	- 1 000	+ 1 500
Projet B	+ 1 000	- 1 500

Calculer le TRI de A et B.

- Multiplicité possible des TRI

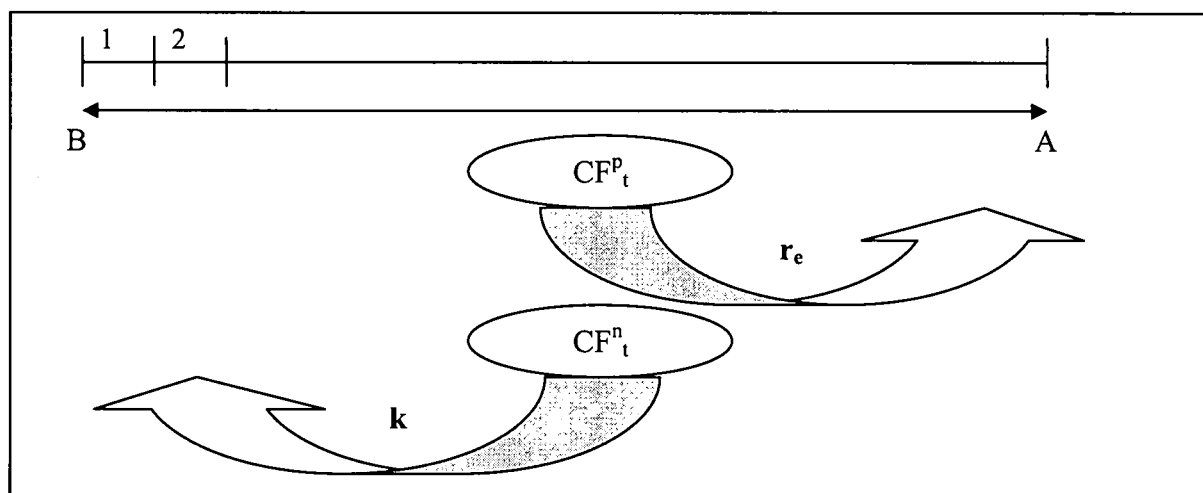
r étant la solution du polynôme de degré n , ce polynôme peut dégager plusieurs solutions. Le nombre maximum de solution est égal au nombre de changements de signe dans le polynôme.

Pour contourner cette difficulté on peut recourir au critère de taux de rendement interne modifié : TRIM (fonction intégrée dans Excel).

E Le taux de rendement interne modifié (TRIM)

La méthode de ce nouveau critère permet de transformer un polynôme à plusieurs changements de signes (\Rightarrow éventuellement plusieurs solutions) en un polynôme à un seul changement de signe et donc à une seule solution.

Elle permet aussi de contourner l'inconvénient d'un remplacement des revenus intermédiaires au TRI.



En effet, les cash-flows positifs (CF_t^P) sont capitalisés avec un taux plancher (r_e), ils deviennent A, et les cash-flows négatifs (CF_t^N) sont actualisés, ils deviennent B. **Cette méthode aboutit à une transformation du projet initial en un autre projet jugé équivalent, comportant une seule dépense en $t=0$ et un seul revenu en $t=n$.**

r_m , soit le TRIM vérifie l'égalité suivante : $A \times (1 + r_m)^n = B$

Ainsi :

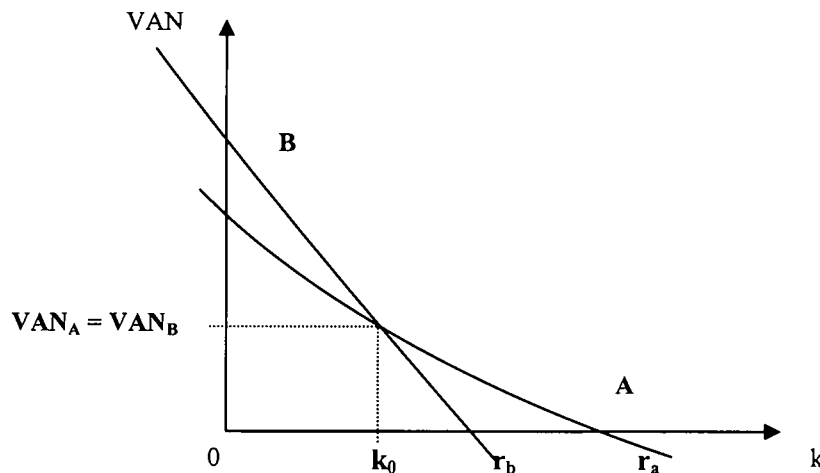
$$r_m = \left[\frac{A}{B} \right]^{\frac{1}{n}} - 1 \quad r_m = \left[\frac{\sum_{t=0}^n CF_t^P (1 + r_e)^{n-t}}{-\sum_{t=0}^n CF_t^N (1 + k)^{-t}} \right]^{\frac{1}{n}} - 1$$

APPLICATION : Projet de remplacement

Calculer le TRIM avec $k = 12,50 \%$, $r_e = 8,2 \%$.

III La confrontation des critères à des projets mutuellement exclusifs

Lorsqu'il s'agit d'évaluer un seul projet la confrontation des critères ne peut pas conduire à une contradiction. En revanche lorsqu'il s'agit de choisir entre des projets mutuellement exclusifs la confrontation peut conduire à des contradictions.



Du point de vue du critère du TRI, la réponse est unique : A est meilleur que B.

k_0 , appelé Taux de Fisher, est le taux pour lequel la VAN de A et la VAN de B sont identiques. Ainsi, le choix du meilleur projet selon le critère de la VAN dépend du coût du capital :

- si $k < k_0$: B est meilleur que A,
- si $k > k_0$: A est meilleur que B.

Ainsi, le critère de la VAN est choisi si $k > k_0$. Ce critère apparaît donc le plus favorable car la finalité de l'entreprise reste la maximisation de sa valeur et la richesse de ses actionnaires (et donc un k le plus élevé possible).

Chapitre 5 :

LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

La rentabilité d'un projet constitue une condition sine qua non à sa mise en œuvre. Néanmoins, cette dernière est possible à la condition de trouver les moyens de financement en interne (autofinancement) et/ou en externe (emprunt, augmentation de capital social). Il est fréquent de recourir à des modes de financement différents.

Ainsi afin de convaincre les divers décideurs de financer un projet, connaître leurs préoccupations permet de valider l'intérêt du projet : rentabilité des actifs d'exploitation pour les dirigeants, rentabilité des capitaux propres pour les actionnaires, ou rémunération et remboursement des capitaux empruntés au banquier.

L'horizon de prévision étant pluriannuel, un plan de financement pluriannuel sera proposé in fine aux pourvoyeurs de fonds.

I. Modalités de financement à long terme

- Ressources dont le degré d'exigibilité est nul = autofinancement
 - Autofinancement,
 - Augmentation du capital social
 - Autres moyens financiers non remboursables
- Capitaux empruntés
 - Emprunts indivis
 - Emprunts obligataires
 - Crédit bail

Des ressources avec un degré d'exigibilité nul, signifie qu'elles ne seront pas remboursées. Il y a deux catégories principales : l'autofinancement et l'apport externe de fonds propres. Les autres ressources possibles sont : la subvention d'équipement, la subvention d'investissement, le désengagement et la diminution du BFR.

A. L'autofinancement

Dans une optique prévisionnelle, il s'agit de prévoir l'évolution des déterminants de l'autofinancement et ce pour l'ensemble des activités de l'entreprise. En effet, la faisabilité du projet prévoit l'autofinancement du projet. Hormis en cas de création d'entreprise, l'autofinancement global de l'entreprise est à évaluer.

Dans les organisations, la Direction Financière, dispose des budgets établis par des responsables et détermine les variables suivantes :

Première variable : **Le chiffre d'affaires prévisionnel**

La Direction Commerciale vise la fixation d'objectifs en termes de parts de marché, puis de chiffre d'affaires, avec les responsables commerciaux et marketing.

Deuxième variable : **Le résultat brut d'exploitation**

Les responsables de service établissent des budgets afin de mettre en œuvre la réalisation des objectifs prévus. Le coût d'exploitation comprend les consommations intermédiaires et les frais de personnel.

Troisième variable : **L'autofinancement**

Il est déterminé après prise en compte de la rémunération du capital (dividendes promis et intérêts des emprunts actuels et à venir) et de la fiscalité (prise en compte des dotations aux amortissements actuels et futurs).

Modalité de calcul de l'autofinancement prévisionnel¹

Flux prévisionnels	1 ^a	2	...	n
(1) – Chiffre d'affaires ^b				
(2) – Consommations intermédiaires				
(3) – Coûts salariaux				
(4) = Résultat Brut d'Exploitation				
(5) + Reprises de provisions				
(6) – Dotations aux amortissements				
• Immobilisations anciennes ^c				
• Acquisitions prévues				
(7) + Produits financiers				
(8) – Frais financiers				
• Emprunts anciens ^d				
• Emprunts prévus				
(9) – Redevances de crédit-bail				
(10) + Quotes-parts de subvention				
(11) + Produit brut des cessions				
(12) – Valeur Comptable des cessions				
(13) = Résultat avant impôt				
(14) – Impôt ^e				
(15) = Résultat net				
(16) Capacité d'autofinancement CAF (1)-(2)-(3)+(7)-(8)-(9)-(14) ^f				
(17) – Dividendes mis en paiement				
(16) = Autofinancement				

(a) Première année prévisionnelle d'exploitation.

(b) Selon part de marché sur activité sociale projetée compte tenu, éventuellement, des désengagements envisagés et des métiers nouveaux.

(c) Dotations sur immobilisations figurant au bilan du 31/12 précédent la période pluriannuelle, le cas échéant.

(d) Intérêts sur emprunts souscrits avant le 31/12 de la période pluriannuelle, le cas échéant.

(e) Compte tenu des éventuels déficits reportables.

(f) CAF = (13) + (5) – (8) + (9) – (10), selon méthode dite additive.

¹ Source : Finance : Cas et exercices – S. PARIENTE, Economica, 1996.

B. L'augmentation des capitaux propres

L'augmentation des capitaux propres résulte de l'affectation comptable du résultat de l'exercice après distribution des dividendes. Dans le plan de financement, elle équivaut au calcul de l'autofinancement : capacité d'autofinancement en ressources et distribution de dividendes en besoins.

Dans le plan de financement, la variation de capital concerne le capital social. Plus précisément, **quatre modalités** existent :

1°) Incorporation de réserves et distribution d'actions gratuites ;

2°) Restructuration du passif autre que l'incorporation de réserves ;

Exemple : Les obligations convertibles en actions

Les obligations dettes à long terme en cas de conversion deviennent des capitaux propres. La conversion favorise la flexibilité financière, c'est-à-dire sa capacité d'emprunt car la **structure financière ne change pas** (capitaux propres et dettes long terme sont des ressources à long moyen terme) et la solvabilité s'améliore (diminution des dettes et amélioration des capitaux propres).

3°) Apport en nature

La forme la plus prise est la fusion absorption.

4°) Apport en espèces

Il permet à l'actionnaire ancien de maintenir son pouvoir dans la société.

Dans un plan de financement, ne figurent que les opérations de capital social se traduisant par des contreparties. On exclut le jeu des écritures comptables.

Conséquences : Effet de dilution

L'augmentation de capital social peut avoir pour conséquence de léser les actionnaires anciens :

- dilution du pouvoir : si les actionnaires anciens ne peuvent pas souscrire à l'augmentation de capital, ils perdent leur pouvoir relatif,
- dilution de la valeur : c'est la conséquence du fait que la situation nette de l'entreprise est à répartir sur un plus grand nombre de titres,
- dilution du bénéfice : par la suite de l'augmentation du capital social, le bénéfice est à répartir sur un plus grand nombre de titres.

L'effet de dilution est à nuancer car il reste en général un phénomène temporaire : l'augmentation de capital social vise un accroissement du chiffre d'affaires et du bénéfice, par l'intermédiaire d'une augmentation des ventes ou d'une restructuration financière.

C. Les emprunts à long ou moyen terme

Un emprunt permet la mise à disposition de ressources. Les capitaux remboursés par la suite constituent un besoin. L'emprunt peut être réalisé auprès d'une seule personne (emprunt indivis) ou de plusieurs (emprunt obligataire).

L'emprunt indivis est le plus fréquent : emprunt auprès de la banque. L'offre bancaire est variée : périodicité variable (k) (annuelle, semestrielle, mensuelle,...), échéance unique (in fine), constante, constante en capital seulement ou variable, remboursement immédiat ou différé, mais aussi financement par crédit bail... Seul le calcul des modalités les plus courantes de l'emprunt indivis sera vu² :

- emprunt amortissable par annuités constantes de capital et d'intérêts,
- emprunt amortissable par annuités constantes en capital.

Elaboration des tableaux d'amortissement

Les tableaux d'amortissement chiffrant les frais financiers nécessaires au calcul de la CAF et les remboursements d'emprunt par période du plan de financement.

Les variables :

✓ E = emprunt	✓ i = taux d'intérêt annuel
✓ a = annuité	✓ i_k = taux d'intérêt périodique
✓ k = fréquence de remboursement	✓ $i_k = (1 + i)^{1/k} - 1$

1. ANNUITES CONSTANTES DE CAPITAL ET D'INTERET

▪ Annuité	$a = E \times \frac{i_k}{1 - (1 + i_k)^{-nk}}$
▪ Capital remboursé ligne 1	$\left[(a - E \times i_k) \times (1 + i_k)^{l-1} \right]$
▪ Totalité des remboursements en capital de l'année n	$(a - E \times i_k) \sum_{t=0}^{k-1} (1 + i_k)^t$
▪ Intérêts versés l'année n	$k \times a - \left[(a - E \times i_k) \sum_{t=0}^{k-1} (1 + i_k)^t \right]$
▪ Solde en capital de la ligne 1	$k \times a - \left[(a - E \times i_k) \sum_{t=0}^{k-1} (1 + i_k)^t \right]$

² Se référer à l'ouvrage : *Analyse et mathématiques financières*, S. Parienté, Viubert Gestion, 1991.

2. ANNUITES PAR FRACTION CONSTANTE DE CAPITAL

Selon cette procédure de remboursement, les intérêts et donc les échéances suivent une progression arithmétique décroissante de raison $\frac{E}{nk} i_k$

	Intérêts	Capital	Annuité	Solde
1	$E \times i_k$	$\frac{E}{nk}$	$E \times i_k + \frac{E}{nk}$	$E - \frac{E}{nk}$
...				
l	$E i_k - (l-1) \frac{E}{nk} i_k$	$\frac{E}{nk}$		$E - l \frac{E}{nk}$
...				
nk				0

Conséquence : L'effet de levier

L'endettement a pour effet d'accroître la déformation du résultat par suite d'une variation préalable du chiffre d'affaires, c'est l'effet de levier.

L'endettement accroît le risque supporté par les actionnaires (σ_{Rf})³ mais le gestionnaire peut l'utiliser comme un levier.

Hors impôt: avec $R_e - i = \text{prime}$

$$R_f = R_e + (R_e - i) \times L$$

$$L = \frac{D}{CP}$$

Le rapport entre R_e (rentabilité économique) et i :

- $R_e > i$: l'effet de levier améliore la rentabilité des capitaux propres mais l'actionnaire supporte quand même un risque car il n'est pas à l'abri d'une situation future où l'entreprise ne peut pas rembourser son emprunt (insolvabilité).

- $R_e < i$: l'effet de levier est défavorable, il devient effet de massue.

En cas d'endettement nul, l'effet de levier est nul ($L=0$), la rentabilité financière est identique à la rentabilité économique et le risque de l'actionnaire est uniquement lié au risque économique.

³ Relation entre risque financier et risque économique : $\sigma_{Rf} = (1+L) \times \sigma_{Re}$

II. Le plan de financement et son impact sur la rentabilité des capitaux investis

Le plan est établi pour une période pluriannuelle prévisionnelle qui varie de trois à cinq ans. Présenté sous la forme d'un tableau, il regroupe des flux structurels, appartenant au haut du bilan : les emplois de fonds et les ressources stables.

Les emplois sont de trois sortes :

- investissements stratégiques prévus correspondant aux deux formes de croissance possibles (interne et externe),
- investissements d'exploitation qui correspondent à des augmentations de décalages de paiement suite à celle attendue du volume d'affaires, soit des investissements dans la structure financière en réponse à l'augmentation de besoin en fonds de roulement. L'augmentation du fonds de roulement peut avoir deux orientations : le rétablissement d'équilibre spécialement au démarrage du plan ou la couverture des augmentations du besoin en fonds de roulement,
- engagements contractuels suite à des emprunts antérieurs ou prévisionnels.

Pour assurer la couverture du total des besoins de croissance, la société évalue l'importance de ses ressources internes sur opérations de gestion au moyen de la capacité d'autofinancement (CAF). La CAF en général insuffisante, oblige l'entreprise à recourir à un financement externe qui peut avoir deux origines : ouverture du capital social ou recours à des capitaux empruntés. En pratique, le plan a souvent pour objectif l'estimation du financement externe, notamment des capitaux empruntés afin de faire tendre les écarts par année et cumulés au moins vers zéro.

Trois conditions à la recevabilité d'un plan :

1. 10 % du programme d'investissement

Les pourvoyeurs de fonds exigent fréquemment que le plan soit en mesure de dégager un excédent de ressources sur les emplois. En effet, en cas de surestimation des bénéfices attendus ou une sous-évaluation des consommations intermédiaires, une marge de manœuvre de 10% du programme d'investissement, permet d'éviter une modification importante des risques encourus, notamment en matière de structure financière.

2. Développement progressif et maîtrisé

Le développement ne se fait pas à n'importe quel prix (accroissement du risque de faillite). Une partie non négligeable du risque de défaillance fait suite à une augmentation excessive du financement bancaire de l'exploitation.

3. Amélioration de la rentabilité globale du capital engagé

La rentabilité des capitaux de l'entreprise se mesure par le rapport entre le résultat brut d'exploitation et l'actif d'exploitation (cumul de l'actif immobilisé brut servant à la production et du besoin en fonds de roulement).

La rentabilité des capitaux de l'actionnaire se mesure par le rapport entre résultat net et capitaux propres à l'ouverture de l'exercice (cumul des capitaux propres, du résultat, des subventions reçues et augmentation de capital).

Flux prévisionnels	2007	2008	2009	2007-2009
<u>Besoins</u>				
Inv. de renouvellement				
Inv. de croissance				
Inv. d'exploitation				
Remboursement d'emprunt				
Dividendes mis en paiement				
Total				
<u>Ressources</u>				
Capacité d'autofinancement				
Cession				
Subvention d'équipement				
Augmentation de capital				
Emprunt M et LT				
Total				
Ecart de l'année				
Ecart cumulé				

III. APPLICATION :

A. L'entreprise DUPRAT⁴

L'entreprise DUPRAT exerce une activité de transport de marchandises sur le réseau routier France Espagne Italie. Duprat est une société familiale française dont le siège social est situé dans la région d'Aix-Marseille. Cette entreprise, qui emploie une centaine de salariés a réalisé 89 millions € de CA HT en 2006. Son bilan figure au tableau 2.1. L'année 2006 ayant été mauvaise par suite d'une insuffisance des prestations de services (perte de 450 K€), Duprat envisage d'élargir, à la Belgique et à la Grèce, le champ de ses activités afin d'améliorer rapidement les résultats. Des contacts fructueux ont été pris avec des industriels et des transitaires de ces deux pays.

Cet élargissement géographique du champ d'activité obligerait la société Duprat à de gros investissements en camions et en aménagements techniques à l'intérieur des locaux (Tableau 2.2). Les installations techniques de 2006 (2 500 K€) seraient à concurrence de 40 % financées par une subvention d'équipement de la Région⁵. On trouvera (Tableau 2.3) le plan de financement, hors autofinancement, destiné à couvrir les acquisitions d'immobilisations. Le tableau d'amortissement des emprunts prévisionnels est, quant à lui, consigné au Tableau 2.4.

Compte tenu des discussions avec leurs futurs partenaires belges et grecs, et des contrats prévisionnels sur les marchés actuels, Duprat a établi un tableau prévisionnel d'exploitation dont les éléments principaux figurent au Tableau 2.5. Il a été vérifié que l'élargissement géographique des activités n'aurait pas d'impact sur la longueur du cycle d'exploitation, le BFR normatif devrait toujours représenter 15% du CA HT (Tableau 2.5). On remarquera, cependant, que le FR de 2006 ne couvre pas les décalages de paiement. En effet, l'excédent de capitaux stables de 2006 (Tableau 2.1) est inférieur à 15 % du chiffre d'affaires. L'augmentation du fonds de roulement de début 2007 devra donc avoir deux destinations : le nécessaire rétablissement de l'équilibre financier, d'une part, et la couverture de la hausse attendue du chiffre d'affaires au cours de l'année, d'autre part.

Enfin, il est prévu de réserver la totalité du bénéfice éventuel de 2007 et de distribuer 31,58 % du résultat des exercices suivants ; par ailleurs le taux d'impôt sur le bénéfice des sociétés devrait se stabiliser à 362/3%.

⁴ Exercice extrait de l'ouvrage : *Finance : Exercices et cas*, S.PARIENTE, Economica, 1996, page 179.

⁵ Cette subvention d'investissement, assimilable sur le plan de l'analyse financière à des fonds propres, serait à solder par des quotes-parts, sur la durée et selon le type d'amortissement des installations ; les virements dans le compte de résultat sont à prévoir dès la fin de l'année 2005.

1- Présenter le plan d'investissement et de financement pour 2007-2008-2009 et déduire l'écart triennal entre ressources et besoins (K€) ; commenter brièvement.

(a) - 150,8 (b) 431,8 (c) 1 033,1 (d) 2 100,8

2- Calculer les taux moyens de rendement, industriel⁶ et financier⁷, sur la période 2007- 2009. Commenter.

(a) 13,8 % 7,1 %	(b) 9,4 % 5,1 %	(c) 16,9 % 11,8 %	(d) 9,0 % 15,8 %
---------------------	--------------------	----------------------	---------------------

Tableau 2.1 - Bilan de la société Duprat au 31/12/2006 (K€)

Actif	Passif
Immobilisations corporelles nettes ^a 39 000,0	Capital et réserves 32 712,7
Titres de participation ^b 370,0	Résultat de l'exercice -450,0
Stocks ^c 980,0	Dettes financières ^d 18 305,3
Créances clients ^c 12 700,0	Crédit fournisseurs 2 175,0
Autres créances d'exploitation ^c 1360,0	Autres dettes d'exploitation 1 125,0
Disponibilités 150,0	Concours bancaires courants 692,0
Total 54 560,0	Total 54 560,0

^a Après déduction des amortissements cumulés (15 600 K€).

^b Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée sur ces titres depuis leur entrée en comptabilité.

^c Les différences entre valeurs brutes et valeurs nettes comptables seront supposées négligeables.

^d Restant dû sur un emprunt de 25 K€, en date du 30/12/02, remboursable sur 10 ans, sans différé, sous la forme de 10 annuités constantes et un taux d'intérêt de 12,5 %.

Tableau 2.2 - Investissements prévisionnels de Duprat pour 2007-2009 et conditions d'amortissement des actifs du programme (K€) ^a

	2007	2008	2009
Matériel de transport (linéaire 8 ans)	5 000	4 800	
Installations techniques (linéaire 10 ans)	2 500	500	
Investissements de renouvellement (dégressif 6 ans)			2 400
Dotations aux amortissements sur immobilisations du bilan	3 850	3 430	3 190

^a On admettra pour le calcul des dotations aux amortissements, que les acquisitions prévisionnelles sont effectuées en début de période.

⁶ RBE/ Capitaux investis en valeur brute comptable

⁷ Résultat net / Capitaux propres (début d'exercice)

Tableau 2.3 - Plan Prévisionnel de financement, hors autofinancement, de Duprat (ressources disponibles en début d'année ; K€)

	2007	2008
Augmentations du capital social	4 000	1 000
Subvention d'équipement	1 000	
Emprunts	3 500	1 200
Cession de la totalité des titres de participation	525	

^a Entrée dans le capital de Duprat de la Banque Méditerranéenne d'investissement (BMI).

^b Les emprunts envisagés sont amortissables, sans différé, sur 8 ans, sous la forme de mensualités constantes de capital et d'intérêt et selon un taux d'intérêt annuel de 10,5 % (voir tableau 2.4).

Tableau 2.4 – Remboursements annuels (capital et intérêts) de Duprat consécutifs aux emprunts prévisionnels ; K€

	2006		2007		2008	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
Emprunt de 2007 E = 3 500	301,3	337,1	332,7	305,7	367,7	270,7
Emprunt de 2008 E = 1 200			102,8	115,6	113,5	104,9
Total	301,3	337,1	435,5	421,3	481,2	375,6

Tableau 2.5 Ventes, résultats et investissements d'exploitation prévisionnels de Duprat

	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires HT (K€)	100 000	115 000	132 500
RBE / CA HT	9 %	10 %	11 %
BFR / CA HT	15 %	15 %	15 %

B. Les Etablissements Lot⁸ (Finance – Exercices et Cas – p177)

Les Etablissements Lot fabriquent dans l'Aveyron des tours et des fraiseuses de petite taille. Leur chiffre d'affaires a atteint 15 millions d'euros en 2007 (clôture d'exercice au 30/09). Un accroissement prévisible des ventes à l'exportation et la conclusion d'un accord récent avec l'Education Nationale (hausse des commandes destinées à l'enseignement technique) ont incité les dirigeants à moderniser leurs installations.

Compte tenu des informations fournies par le chef d'entreprise (Tableaux 1.1 à 1.4), répondre aux deux questions suivantes :

1- Faire le plan d'investissement et de financement pour la période 2008-2009-2010.

2- Calculer, pour chacune de ces trois années, le taux de rentabilité financière⁹.

(a)	10,1 %	(b)	2,5 %	(c)	4,8 %	(d)	7,5 %
	12,5 %		7,9 %		14,7 %		12,0 %
	14,3 %		13,2 %		12,8 %		16,0 %

Tableau 1.1 - Investissements et financements prévus par Lot

(K€)	2008	2009	2010
Investissements			
- Renouvellement	1 400,0	1 520,0	1 150,0
- BFR (fin d'année) ^a	720,0	870,0	1 030,0
- Rachat d'un concurrent		225,0	60,0
Financements			
- Emprunts nouveaux ^b	490,0	504,0	574,0
- Frais financiers	49,0	99,4	151,6
- Remboursements en capital		51,6	109,9
^a Le BFR à fin 2006 était de 960.			
^b Sur emprunts nouveaux (amortissement sur 7 ans sous la forme d'annuités constantes, au taux de 10% et avec un différé d'un an).			

⁸ Exercice extrait de l'ouvrage : *Finance : Exercices et cas*, S.PARIENTE, Economica, 1996, page 177.

⁹ Rentabilité financière = résultat net de l'exercice rapporté aux capitaux propres de début de période.

Tableau 1.2 - Remboursements en capital des dettes actuelles des Etablissements Lot¹⁰

(K€)	2008	2009	2009
Crédit	1,8	1,8	1,8
Foncier	41,9	45,0	
SDR	69,8	17,4	
CEPME	97,5	45,0	45,0
Prêts divers			
Total	211,0	109,2	46,8

Tableau 1.3 Prévisions concernant l'activité des Etablissements Lot

(K€)	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	15 000,0	17 600,0	20 000,0
Résultat brut d'exploitation ^c	1 500,0	1 930,0	2 200,0
Dotations aux amortissements	636,4	654,5	745,5
Loyers du crédit-bail	645,0	677,3	711,2
Cession brute ancienne usine ^d		675,0	
Dividendes mis en paiement			150,2
^c Avant redevances de crédit-bail			
^d Cette vente devrait dégager une plus-value de 100 K€ imposable au taux normal.			

Tableau 1.4 Informations complémentaires sur les Etablissements Lot

Résultat 2007	185 K€
Trésorerie fin 09/07 ^e	200 K€
Capitaux propres fin 09/2007 ^f	2 500 K€
Taux d'impôt	36 2/3 %
^e Suite à augmentation de capital (trésorerie disponible au démarrage du plan).	
^f Après affectation de la perte reportable (185) et augmentation du capital.	

¹⁰ Dettes financières au 31/09/07 : 485. Sur ces dettes, on calculera des intérêts en prenant un taux de 10 % applicable au solde non remboursé de début d'exercice (ou fin d'exercice précédent).

Chapitre 6 : LE BUDGET ET LE SUIVI DES COÛTS

I. Le budget

Au départ le budget est une enveloppe globale (coûts estimés dans les cash-flows de gestion), qui sera ensuite affinée au cours du déroulement du projet. Les budgets arrêtés deviennent des objectifs (budget initial). Des courbes prévisionnelles sont construites, à partir des plannings, en cumulant les données de coûts par tranche de planning.

On s'intéresse à la date à laquelle la ressource est mobilisée, utilisée. Le gestionnaire de projet peut aussi maîtriser sa trésorerie s'il doit suivre les recettes et les dépenses liées au projet.

II. Le suivi des coûts et l'identification des écarts

Il faut distinguer les écarts de planning dus à un dérapage de coûts et ceux engendrés par un dérapage des délais.

Le suivi des coûts s'effectue grâce à une analyse intégrée coûts/travaux effectués.

Courbe n°1 : *Courbe prévisionnelle de réalisation*

Elle permet de visualiser le budget total prévisionnel ou le budget à date (budget qui a intégré les décisions modificatives intervenues pour tenir compte des difficultés ou opportunités rencontrées). Elle est estimée au début du projet et on dispose à un instant donné du budget encouru.

Courbe n°2 : *Courbe réelle de réalisation*

Courbe réelle de réalisation qui permet d'établir à un instant donné les coûts réellement supportés ou le coût encouru. Elle est tracée au fur et à mesure du projet. Elle fait référence à un coût cumulé mais ne précise pas quel est le travail qui a été réellement effectué.

Courbe n°3 : *Courbe de l'avancement des réalisations*

Elle évalue le travail réellement effectué, on regarde la courbe prévisionnelle de réalisation, le montant auquel on avait estimé ces travaux, soit la valeur budgétaire du réalisé. On la compare au coût effectivement encouru à cette date.

On peut avoir un écart de coût, un écart de planning ou les deux.

Ecart de planning : écart entre la valeur budgétaire du réalisé et le budget prévu pour réaliser les travaux. Il peut être dû à la rencontre d'aléa technique, climatique, à des problèmes d'organisation (rapports avec les sous-traitants), à la non disponibilité de ressources à un moment donné.

Ecart de coût : écart entre le coût encouru et la valeur budgétaire du réalisé. Il mesure la différence entre ce qu'on avait prévu comme coût au départ pour les travaux effectivement réalisés et ce qu'ils ont effectivement coûté. Les variations de coûts peuvent venir de la consommation des ressources (perte de matière, variation du travail requis) ou du coût (heures supplémentaires, changement de sous-traitance, conditions achat des matières premières).

Le gestionnaire de projet, qui suit les écarts, pourra renforcer les équipes, accroître les moyens matériels, jongler entre les activités, renforcer la productivité. Cependant, il devra également réajuster ses prévisions et construire les résultats à fin de projet pour voir les conséquences exactes des écarts sur le budget à date d'une part et à l'échéance du projet d'autre part (rentabilité finale).